



universität
wien

DISSERTATION

Titel der Dissertation

**Schaffe Vertrauen, rede darüber und verdiene daran:
Kommunikationspraxis und Performance Measurement
von „Kultursponsoring“ am Beispiel der
UniCredit Bank Austria AG**

Ein kommunikationswissenschaftlicher Beitrag zum Diskurs über
Notwendigkeit, Ökonomisierung und Kontrolle von Corporate Cultural
Responsibility bei Banken vor dem Hintergrund der Finanzkrise

Verfasser

Mag. Wolfgang Lamprecht

Angestrebter akademischer Grad

Doktor der Philosophie (Dr. phil.)

Wien, Dezember 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 092 301

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt: Publizistik und Kommunikationswissenschaften

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

Ein großes Danke an ...

Scientific Board

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Grimm

Supervision

Prof. Dr. Ingrid Moser

Commercial and Fiscal Advice

Mag. Hans Hammerschmied

Good Talks

Dr. Evelyn Benesch, Mag. Stefan Bruckbauer

Illmitzer Kreis, Mag. Brigitte Groihofer, MBA

DI Dr. Gerhard Hrebicek, MBA, Min.-Rat Mag. Martina Maschke

Jürgen Messensee, Patricia Pallauf, Univ.-Doz. Hofrat Dr. Wolfgang Prohaska

Wolfgang Rauscher, Univ.-Doz. Martin Rummel

Univ.-Doz. Mag. Dr. Helga Schachinger, Dr. Barbara Sternthal

Support

UniCredit Bank Austria AG, Barbara Gilly, Mag. Dr. Katja Erlach

Mag. (FH) Christoph Kobza, Mag. Anton Kolarik

Mag. Ulrike Spann, Mag. (FH) Brigitte Theißl

Appreciation

Dr. Ingried Brugger, Alexander Khaelss-Khaelssberg

Lektorat

Mag. Michaela Alex-Eibensteiner, Mag. Susanne Eder

Medical Care

Dr. Farr Labib, Dr. Claudia Mautner-Markhof

Univ.-Prof. Dr. Andreas Salat, Dr. Wolfgang Schwarz

Univ.-Doz. Andreas Shamiyeh, Univ.-Prof. Dieter zur Nedden

Soundtrack

Eriko Ishii-Konrad, Susanna Ridler

Inspiration

DI Dr. Katja Lamprecht, Kanzl.-Rat Gertrud Merl, Eva und Siegfried Lamprecht

Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Dissertation nicht gegendert. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter,

Inhaltsverzeichnis

A)	Abkürzungsverzeichnis	010
B)	Abbildungsverzeichnis	016
C)	Executive Summary	019
D)	Problemstellung und Vorgangsweise der Arbeit	024
	a) Bezeichnung des Erkenntnisobjektes	024
	b) Reflexion des erkenntnisleitenden Interesses	026
	c) Aufbau der Arbeit	029
	d) Methodisches Vorgehen	032

I. Teil

Corporate Cultural Responsibility im Kanoin von Corporate Cizizenship

0	Die Stunde Null. Kulturelle und ökonomische Disparitäten	036
0.1	<i>Das Wechselspiel von Kultur und Ökonomie</i>	036
0.2	<i>Das Prinzip Hoffnung</i>	037
1	Die Finanzkrise 2007: eine zeitgeschichtliche Betrachtung als Ausgangslage für die Auseinandersetzung mit Corporate Citizenship	041
1.1	<i>Chronologie einer Krise</i>	041
1.2	<i>Der Verlust des Vertrauens</i>	043
1.2.1	Vertrauen als Vermögenswert	044
1.2.2	Banken und Vertrauen	046
1.2.3	Wenn das Vertrauen in Geld schwindet: medientheoretischer Ansatz	050
1.2.4	Der Vertrauensindex im Keller	053
1.2.5	Die Folgen des kollektiven Vertrauensverlustes für die Gesellschaft	054
1.2.6	Systemisches Misstrauensmanagement	060

1.2.7 Exkurs I: Zur medientheoretischen Problematik des Whistleblowings	064
1.2.8 Zwischen Prachtbilanzen und Banken-Bashing	071
1.2.9 Wenn Populismus zur Kommunikationsstrategie wird	076
1.2.10 Partizipativer Protest	081
 1.3 <i>Die Wiedererlangung des Vertrauens</i>	 083
1.3.1 Vertrauenswürdigkeit und Werteverbundenheit	085
1.3.2 Kommunikation als konstituierendes Merkmal für Vertrauen	088
1.3.2.1 Die Vertrauensprämissen	090
1.3.2.2 Systemisches Vertrauen und Unternehmenskommunikation	093
1.3.2.3 Agenda Setting, Framing und Social Cognition als Herausforderungen der Unternehmenskommunikation	094
1.3.2.4 Glaubwürdigkeit als zentrale Kommunikationsdimension	097
1.3.2.5 Exkurs II: Media Citizenship	099
1.3.2.5.1 Postjournalismus	101
1.3.2.5.2 Interdependenzen zwischen Journalismus und PR	103
1.3.2.5.3 Das Beispiel Red Bull	105
1.3.2.6 Exkurs III: Ethische Kommunikation	110
1.3.2.7 Kommunikation in der Krise	114
1.3.2.7.1 Die These vom medialen Strukturwandel	117
1.3.2.7.2 Die Ereignisproduktion moderner Mediensysteme	119
1.3.2.7.3 Handlungen als kommunikative Letztinstanz	122
1.3.2.7.4 Die moralische Aufladung der Kommunikation	124
1.3.3 Corporate Citizenship	128
1.3.3.1 Die Verantwortung von Banken als Corporate Citizens	131
1.3.3.2 Socially Responsible Investments	132
1.3.3.3 Exkurs IV: Entstehung von CC	134
1.3.3.4 Merkmale von CC	138
1.3.3.5 CC-Reporting	141
1.3.3.5.1 Die Kommunikation mit den Stakeholdern	144
1.3.3.5.2 Richtlinien des CC-Reportings	145
1.3.3.5.3 Das Beispiel Sparda-Bank	150
1.3.3.6 TCC – Trust, Confidence und Credibility	152

1.3.3.7 Kommunikationswissenschaftlicher Image-Approach nach Rothe	155
1.3.3.8 Können Unternehmen substantiell verantwortlich handeln?	160
1.3.3.8.1 Die Netzwerke der Kommunikationsflüsse	166
1.3.3.8.2 Der Beitrag der Medienökonomie	170
1.3.3.9. Sechs paradigmatische Ansätze von CSR: „Corporate Gaining“/ „Corporate Altruism“/„Corporate Social Responsiveness“/„Corporate Rectitude“/ „Cosmos, Science and Religion“/„Licence to Operate“	171
1.3.3.10 Ein neuer Ansatz: Corporate Philanthropic Management	178
1.3.3.10.1 Kommunikative Mobilisierungsstrategie	179
1.3.3.10.2 Economic Citizenship Education	180
1.3.3.10.3 Das Kommunikat Sustainable Investment	181
1.3.3.10.4 Zur Problematik der Kulturfinanzierung	181
1.3.3.10.5 Zur Rolle des Staates	186
1.3.3.10.6 Die Strategie hinter CPM	188
1.3.4 Konnotative Definitionen von CC	190
1.3.5 Corporate Cultural Responsibility	193
1.3.5.1 Die Auswirkungen der Krisen auf den Kultursektor	194
1.3.5.2 Cultural Governance und Performance Measurement	199
1.3.5.3 Einmal mehr: zum Begriffswirrwarr um CCR	202
1.3.5.4 Der Kulturbegriff	205
1.3.5.5 Kultur und Nachhaltigkeit	209
1.3.5.6 Kunst und Kommunikation	216
1.3.5.7 CCR und Image-Formation	223
1.3.5.8 Vom Nutzen der Kunst für die Wirtschaft	227
1.3.5.8.1 Der Begriff des Wirtschaftens	228
1.3.5.8.2 Kunst als Schlüsselfaktor im Wettbewerb	232
1.3.5.8.3 Instrumenteller und intrinsischer Nutzen	234
1.3.5.8.4 Creative Industries	235
1.3.5.8.5 Kunst als Quelle wirtschaftlichen Wachstums	237
1.3.5.8.6 Die Externalitäten der Kulturökonomie	243
1.3.5.9 Vom Nutzen der Kunst für die Marke	247
1.3.5.10 Kulturwirtschaft, Partner im CCR-Konzept	250
1.4 Zusammenfassung	261

II. Teil

Kultursponsoring: nur *eine* Maßnahme im Rahmen der Corporate Cultural Responsibility

2	Zum Stand der Kulturförderung durch Private	267
2.1	<i>Eine kurze Geschichte des Sponsorings</i>	269
2.2	<i>Exkurs V: Marktplatz CCR</i>	273
2.2.1	Die Verteilung der Sponsoringmittel vor dem Hintergrund der Krise	276
2.2.2	Zur Professionalisierung der Akteure	280
2.2.3	Zum Problem des Isomorphismus	281
2.3	<i>Die Forderung nach einem Paradigmenwechsel</i>	283
2.3.1	Das CSR-Wertemanagement und seine Kommunikationsmaßnahmen	284
2.3.2	CCR: Die Neudefinition von Sponsoring	285
2.3.3	Kommunikationswissenschaftliche Definition von CCR	286
2.4	<i>Motive unternehmerischer Kulturförderung</i>	288
2.4.1	Kommunikativer Nutzen als Vertragsgrundlage	291
2.4.2	Empirische Belege für CCR	292
2.4.3	Das Management eines Kommunikationsprozesses	293
2.5	<i>Exkurs VI: die Vorteile der begrifflichen Abgrenzung durch CCR</i>	294
2.5.1	CCR-Klassifikation	296
2.5.2	Zur Problematik der klassischen Konnotations- und Assoziationspotentiale	298
2.5.2.1	Empirische Befunde	298
2.6	<i>Kulturengagement: ein Kommunikationsinstrument?</i>	301
2.7	<i>Die Maßnahmen von CCR</i>	307
2.7.1	Sponsoring	308
2.7.2	Corporate Giving: Mäzenatentum und Sependenwesen	311

2.7.3	Corporate Secondments/Corporate Volunteering	317
2.7.4	Events	318
2.7.5	Cultural Comissioning	319
2.7.6	Product-/Image-Placement	320
2.7.7	Cause-Related Marketing	323
2.7.8	Public Private Partnership	324
2.7.9	Cultural Investment/Venture Philanthropy	325
2.8	<i>Beurteilungen von CCR aus Unternehmenssicht</i>	328
2.9	<i>Modelle zur Erklärung von Kontrolle und Wirkungsweise von CCR-Maßnahmen</i>	331
2.9.1	Anwendungsprobleme der qualitativen Kontrolle	334
2.9.2	Klassische Kontrollinstrumente der praktischen Wirkungsforschung	337
2.9.3	Wirkungsmatrix	339
2.10	<i>Exkurs VII: CCR in den Medien</i>	341
2.10.1	Die Wandlung des Feuilletons	343
2.10.2	Der missachtete Rezipient	346
2.10.3	Die Interdependenz der beteiligten Kommunikatoren	348
2.10.4	Das Prinzip Coopetition	349
2.11	<i>Exkurs VIII: Zur massenmedialen Bedeutung von Logos</i>	353
2.12	<i>Die Messbarkeit von Zielen der CCR</i>	355
2.12.1	Kennzahlen als Informationsinstrument	360
2.12.2	Kennzahlen als Tool der CCR-Evaluation	365
2.12.2.1	Balanced Scorecard	367
2.12.3	Communication Value	371
2.12.3.1	Publikumsmessung	372
2.12.3.2	Clippings bzw. Pressbook-Methode	373
2.12.3.3	Medienresonanzanalyse	373
2.12.3.4	Share of Voice	374

2.12.3.5 Werbewertanalyse	374
2.12.3.6 Belegmethode	375
2.12.4 Effizienzkontrolle	376
2.12.4.1 Klassische Kontaktzahlen	378
2.12.4.2 Direkte Kontaktzahlen	379
2.12.4.3 Deckungsbeitragsindex: DBEx	381
2.12.4.4 Kalkulatorischer Nutzen	381
2.12.4.5 Zielerreichungsgrad	381
2.12.4.6 Inter-Communication-Task-Index	382
2.12.4.7 Reputation Ratio	382
2.12.4.8 Social Media Monitoring	386
2.12.4.9 Zielgruppenresonanz	388
2.12.4.10 Kostenäquivalenzwert	389
2.12.5 Social Value	389
2.12.5.1 Kostenkennzahlen	393
2.12.5.2 CCR-Marktanteil	393
2.12.5.3 Umwegrentabilität	394
2.12.5.4 Public Value	394
2.12.6 CCR-Kennzahlen für Bilanzen	395
2.12.6.1 Cultural Investment Value	395
2.12.6.2 IP-Vermögenswerte	399
2.12.6.3 Sammlungen	400
2.12.7 Zusammenfassende Matrix möglicher Berichtskennzahlen	400
2.12.8 CCR-Communication	404
 2.13. Zusammenfassung	 406

III. Teil

Praxis der und Anwendungsimpulse für Corporate Cultural Responsibility bei der UniCredit Bank Austria AG

3	Klassisches Kunstsponsorship durch Banken	409
3.1	<i>Bankbetriebliche Motive</i>	410
3.2	<i>Kunstsponsorship durch Banken in Österreich</i>	414
3.3	<i>Das Kunstsponsorship der UniCredit Bank Austria AG</i>	420
3.3.1	Die Geschichte der UniCredit Bank Austria AG	420
3.3.2	„Kultursponsorship“ bei der UniCredit Bank Austria AG	426
3.3.2.1	Systemtheoretische Deskription der operativen „Sponsorship“- Einheiten bei der UniCredit Bank Austria AG	427
3.3.2.2	Die Verortung unter das CCR-Konzept	429
3.3.2.2.1	Cultural Investments der BA	430
3.3.2.2.2	Sponsorship der BA	436
3.3.2.2.3	Corporate Giving der BA	446
3.3.2.2.4	Public Private Partnership bei der BA	447
3.3.2.2.5	Cultural Commissioning bei der BA	448
3.3.2.3	Die Praxis von CCR-Communications bei der BA	449
3.3.2.4	Performance Measurement bei der BA	452
3.4	<i>Zusammenfassung</i>	455
4	Literatur- und Quellenverzeichnis	459

A) Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
<i>AEJMC</i>	<i>Association for Education in Journalism and Mass Communication</i>
AG	Aktiengesellschaft
<i>AIMS</i>	<i>American Institute for Musical Studies</i>
Anm.	Anmerkung
<i>APA</i>	<i>Austria Presse Agentur</i>
<i>ASC</i>	<i>Arnold Schönberg Center</i>
<i>AZW</i>	<i>Architekturzentrum Wien</i>
B	Besuche
BA	Bank Austria
<i>BAWAG</i>	<i>Bank für Arbeit und Wirtschaft AG</i>
bez.	bezogen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
<i>BIZ/BIS</i>	<i>Bank für internationalen Zahlungsausgleich/Bank for international Settlement</i>
<i>BMW</i>	<i>Bayrische Motoren Werke AG</i>
<i>BNP</i>	<i>Banque Nationale de Paris</i>
<i>BP</i>	<i>British Petrol</i>
BROI	Business Return on Invest
<i>BUWOG</i>	<i>Bundeswohngenossenschaft</i>
<i>BZÖ</i>	<i>Bündnis Zukunft Österreich</i>
bzw.	beziehungsweise
CAWI	Computer Assited Web Interviewing
CC	Corporate Citizenship
<i>CCCD</i>	<i>Centrum für Corporate Citizenship Deutschland</i>
CCR	Corporate Cultural Responsibility

CEE	Central and Eastern Europe
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CG	Corporate Governance
Co KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
CP	Corporate Publishing
CPM	Corporate Philanthropic Management
CR	Corporate Responsibility
CRC	Corporate Responsibility Communications
CROI	Communicative Return on Invest
CSR	Corporate Social Responsibility
<i>CTX/CTI</i>	<i>Corporate Trust Index</i>
<i>DAX</i>	<i>Deutscher Aktienindex</i>
DB	Deckungsbeitrag
DBEx	Deckungsbeitragsindex
d.h.	das heißt
<i>DJSI</i>	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
dies.	dieselbe
<i>DIW</i>	<i>Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung</i>
ders.	derselbe
<i>DPA</i>	<i>Deutsche Presse Agentur</i>
€	<i>Euro</i>
<i>EBA</i>	<i>European Banking Authority</i>
ebd.	ebenda
<i>EFSF</i>	<i>European Financial Stability Facility</i>
<i>EGMR</i>	<i>Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte</i>
eig.	eigene/s
<i>EMAS</i>	<i>Eco-Management and Audit Scheme</i>
<i>encatc</i>	<i>European Network of Cultural Administration Training Centres</i>

<i>ESB</i>	<i>Europäische Sponsoring-Börse</i>
<i>ESM</i>	<i>European Stability Mechanism</i>
EVA	Economic Value Added
<i>EZB</i>	<i>Europäische Zentralbank</i>
etc.	et cetera
<i>EU</i>	<i>Europäische Union</i>
exkl.	exklusive
<i>FASPO</i>	<i>Fachverband Sponsoring</i>
<i>F.A.Z.</i>	<i>Frankfurter Allgemeine Zeitung</i>
<i>FB</i>	<i>Facebook</i>
<i>FER</i>	<i>Finance & Ethics Research</i>
F&E	Forschung & Entwicklung
ff	und folgende
<i>FPÖ</i>	<i>Freiheitliche Partei Österreichs</i>
FROI	Financial Return on Invest
<i>FSB</i>	<i>Financial Stability Board</i>
FSSS	Financial Services Sector Supplement
<i>FW</i>	<i>Finance Watch</i>
<i>GAP</i>	<i>Government Accountability Project</i>
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<i>GRI</i>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<i>GPRA</i>	<i>Gesellschaft führender Public-Relations-Agenturen</i>
<i>G20</i>	<i>Group of Twenty</i>
<i>G250</i>	<i>Global Fortune 250</i>
HL	Hospitality-Leistung
Hrsg./Hg.	Herausgeber
I&C	Identity and Communications
IAS 38	International Accounting Standard 38
<i>IBB</i>	<i>Investitionsbank Berlin</i>

<i>ICEP</i>	<i>Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten</i>
ICT	Information and Communications Technology
<i>Ifo</i>	<i>Institut für Wirtschaftsforschung</i>
IFRS 3	International Financial Reporting Standard 3
<i>IHS</i>	<i>Institut für Höhere Studien</i>
ImEx	Image Index
inkl.	inklusive
int.	Internationale/er/es
IP	Intellectual Property
IPO	Initial Public Offering
<i>IPS</i>	<i>Institute for Political Studies</i>
<i>IRA</i>	<i>Irish Republican Army</i>
<i>ISO</i>	<i>International Organization for Standardization</i>
<i>IWF</i>	<i>Internationaler Währungsfonds</i>
<i>IWK</i>	<i>Initiative Wirtschaft für Kunst</i>
K	Kosten
K.K.	Kaiserlich(e) Königlich(e)
<i>KHM</i>	<i>Kunsthistorisches Museum</i>
<i>KKA</i>	<i>KulturKontakt Austria</i>
<i>KPMG</i>	<i>Klynveld/Peat/Marwick/Goerdeler (es handelt sich dabei um die Nachnamen der Gründer)</i>
<i>LBG</i>	<i>London Benchmarking Group</i>
<i>LMN</i>	<i>Live Music Now</i>
<i>MA</i>	<i>Media-Analyse</i>
<i>MCM</i>	<i>Media and Communications Management</i>
<i>MGM</i>	<i>Metro Goldwyn Mayer</i>
<i>MdM</i>	<i>Museum der Moderne</i>
<i>MDK</i>	<i>Medizinischer Dienst der Krankenkassen</i>
Mio.	Millionen
<i>MMO</i>	<i>Media & Market Observer</i>

Mrd.	Milliarden
<i>MQ</i>	<i>Museums Quartier</i>
NGO	Non-Governmental Organisation
NÖ	Niederösterreich
NPO	Non-Profit Organisation
NPS	Net Promotor Score
Nr.	Nummer
<i>OECD</i>	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
<i>OENB</i>	<i>Österreichische Nationalbank</i>
<i>OGM</i>	<i>Österreichische Gesellschaft für Marketing</i>
<i>OMV</i>	abgeleitet von vormalis: <i>ÖMV, Österreichische Mineralölverwaltung</i>
OTS	Originaltextservice
<i>ÖVP</i>	<i>Österreichische Volkspartei</i>
<i>OWS</i>	<i>Occupy Wall Street</i>
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
PP	Product Placement
PPP	Public Private Partnership
PR	Public Relations
<i>PRVA</i>	<i>Public Relations Verband Austria</i>
<i>pwc</i>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
<i>RBI</i>	<i>Raiffeisenbank International</i>
ROCom	Return on Communication
ROI	Return on Invest
RW	Reichweite
S.	Seite
<i>SBI</i>	<i>Sustainable Business Institute</i>
Sbg.	Salzburg(er)

SM	Social Media
Sog.	sogenannte
SOV	Share of Voice
<i>SP, SPÖ</i>	<i>Sozialdemokratische Partei Österreichs</i>
SRI	Socially Responsible Investments
SROI	Social Return on Invest
TCC	Trust, Confidence & Credibility
TKP	Tausenderkontaktpreis
u.a.	unter anderem
<i>UBS</i>	<i>Union Bank of Switzerland</i>
<i>UCG</i>	<i>UniCredit Group</i>
<i>UEFA</i>	<i>Union des Associations Européennes de Football</i>
<i>UNCTAD</i>	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
<i>UNESCO</i>	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
<i>US, USA</i>	<i>United States of America</i>
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VP	Venture Philanthropy
<i>VPX</i>	<i>Value Performance Index</i>
WOM-Marketing	World-of-Mouth-Marketing ¹
Wr.	Wiener
z. B., z. Bsp.	zum Beispiel
<i>ZDF</i>	<i>Zweites Deutsches Fernsehen</i>
zit.	zitiert
zit. n.	zitiert nach

¹ meint Mund zu Mund Propaganda, Anm. d. Autors

B) Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1-1 Edelman Trust Barometer 2011[®]: Generelles Misstrauen in Wirtschaft, Regierung, Medien und NGOs
- Abb. 1-2 Medien als Gewinner der Vertrauenskrise
- Abb. 1-3 Wutkampagne des BZÖ im Herbst 2011
- Abb. 1-4 CTX-Vertrauensfaktoren am Beispiel der Deutschen Bank
- Abb. 1-5 Krisenzyklus nach Imhof
- Abb. 1-6 Promotioncard ERGO Versicherung, April 2012
- Abb. 1-7 Die fünf Arenen der Stakeholderkommunikation
- Abb. 1-8.1/2 Übersicht über die wichtigsten internationalen CSR-Leitsätze, Normen und Guidelines
- Abb. 1-9 Gemeinwohlmatrix
- Abb. 1-10 Image: externe Wirkungszusammenhänge nach Wache/Brammer
- Abb. 1-11 ISO identifiziert sieben Herzstücke von CSR
- Abb. 1-12 In der Intergrity Charter festgehaltene Werte der UCG
- Abb. 1-13 Die wichtigsten CSR-Anspruchsgruppen
- Abb. 1-14 Fünf Ansätze von CSR
- Abb. 1-15 Paradigmenwechsel am Beispiel der Kulturpolitik Kanadas
- Abb. 1-16 LBG-Modell als Benchmarking-Prozess
- Abb. 1-17 Kommunikationswissenschaftliche Relevanz von CC
- Abb. 1-18 Entwicklung der Beiträge der LBG-Mitglieder
- Abb. 1-19 Darstellung des Nachhaltigkeitsengagements, Homepage der UniCredit Bank Austria AG
- Abb. 1-20 Damien Hirst, The Physical Impossibility of Death in the Mind of Someone Living (1991)
- Abb. 1-21 Willem de Kooning, Woman III (1959)
- Abb. 1-22 Cultural Industries nach O'Reagan
- Abb. 1-23 Masaccio: Fresko der Hl. Dreifaltigkeit
- Abb. 1-24 London Fashion Week 2011
- Abb. 1-25 Externalitäten von Kulturausgaben
- Abb. 1-26 Kulturelle Wertschöpfungskette, dt. Enquetekommission 2007

Abb. 1-27	Das Vier-Sektoren-Modell der Kultur- und Kreativwirtschaft
Abb. 1-28	Branchengliederung der Kultur- und Kreativwirtschaft
Abb. 1-29	Input-Output-Daten der LBG-Mitglieder 2010
Abb. 2-1	Nutzung der Sponsorings
Abb. 2-2	Sponsoringnehmer Österreich/Schweiz/Deutschland
Abb. 2-3	Entwicklung der Sponsoringvolumen, Sponsor Visions 2012
Abb. 2-4	CSR-Wertemanagement und seine Kommunikationsmaßnahmen
Abb. 2-5	Prämissen für eine kommunikationswissenschaftliche Darstellung von CCR
Abb. 2-6	Motive von Unternehmen für Kulturengagement
Abb. 2-7	Sponsoringumfrage Bank Austria Kunstforum 2011
Abb. 2-8	Werte für Kulturengagement
Abb. 2-9	Kennziffern für monetäre Bewertung
Abb. 2-10	Konstitutive Elemente des Sponsorings im wirtschaftswissenschaftlichen Modell
Abb. 2-11	Sammlung Batliner: in Stein gehauenes Mäzenatentum
Abb. 2-12	Image-Placement beim NESTROY-Preis 2011 vor Peter Turrini
Abb. 2-13	Genereller Planungsablauf von CCR-Maßnahmen
Abb. 2-14	Möglichkeiten für Sponsoringkontrolle
Abb. 2-15	Kriterien einer Ergebnis- und Erfolgskontrolle
Abb. 2-16	Kommunikationsbeziehungen im Sponsoring/CCR
Abb. 2-17	Klassisches Inserat zur Ausschreibung des Bank Austria Kunstpreises 2012
Abb. 2-18/19	Beispiele der Advertorial-Kampagne zur Ausschreibung des Bank Austria Kunstpreises 2012
Abb. 2-20	Ansätze der ergebnisorientierten Sponsoringkontrolle
Abb. 2-21	Klassifikationsgrößen der Sponsoringkontrolle nach Marwitz
Abb. 2-22	Methodenmatrix der klassischen Sponsoringevaluation
Abb. 2-23	Scorecard-Beispiel zur Bewertung eingereichter Projekte
Abb. 2-24	Beispiel einer einfachen Medienresonanz- und Werbewertanalyse des Bank Austria Kunstforums

- Abb. 2-25 Übersicht über die von Burmann/Feddersen erhobenen Kontaktwerte der Zielgruppe der Deutschen Kammerphilharmonie
- Abb. 2-26 Beispiel für ein semantisches Differenzial
- Abb. 2-27 Facebook zeigt „likes“, und wer darüber spricht
- Abb. 2-28 Beispiel eines aggregierten Reputationsurteils anhand der Amazon-Verkäuferinformation des Autors
- Abb. 2-29 web2watch Social-Media-Monitor-Kulturevents
- Abb. 2-30 Glücksindex von Noah Grant
- Abb. 3-1 Übersichtstabelle Kunstsponsorship österreichischer Banken
- Abb. 3-2 Welche Bank wird Kultursponsor identifiziert
- Abb. 3-3 Stammbaum der UniCredit Bank Austria AG

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

C) Executive Summary

1. Die globalen Krisen seit dem Jahr 2008 haben vor dem Hintergrund politischer und gesellschaftlicher Umbrüche eines sehr deutlich werden lassen: Das Vertrauen der Menschen in Wirtschaft und Politik ist signifikant gesunken.
2. Finanz-, Wirtschafts-, Banken- und Eurokrise, darüber sind sich Kommentatoren, Experten und Studien (Recommender-Studie des Finanzmarketingverbandes 2009; Gesellschaft für Konsumforschung 2010; Ernst & Young 2011; Konjunkturvertrauensindex 2012; Edelman Trust Barometer® 2011 und 2012, BIS Annual Report 2011/2012; Global Confidence Index 2012) einig, sind das Ergebnis einer Vertrauenskrise in Institutionen, Organisationen, Manager und Opinion Leader im Zusammenhang mit einer mediatisierten Infrastruktur.
3. Speziell den Banken kommt im Hinblick auf Ursachen und Anlässe von Missbrauch eine zentrale Rolle zu, die, werden Finanzdienstleister auch als Mediensysteme betrachtet, sowohl medientheoretische Ansätze der Betrachtung im Rahmen der Kommunikationswissenschaften zulässt (Parsons 2008) als auch medial unterschiedlich stark ausgeprägt die Medienorganisation Bank, die für eine Gesellschaft als systemrelevant eingestuft wird, in Misskredit bringt.
4. Die Wiedererlangung von Vertrauen, das kommunikativ bedingt ist, gilt daher als oberste Prämisse für ein sozial ausgeglichenes Gesellschaftssystem, für Wohlstand und Wachstum, kurz: für die Überwindung der Krise und nachhaltige Stabilität.
5. Damit steht Unternehmenskommunikation vor einer strategischen Herausforderung: Reputation und Image müssen (insbesondere im Falle von Geldinstituten) wiederhergestellt werden. Konsequenterweise gilt kommunikative Handlungsbeeinflussung – Glaubwürdigkeit vorausgesetzt – dabei als konstituierender Faktor für Vertrauen.
6. Vertrauen und Kommunikation bedingen einander, allerdings ersetzt beim Prozess der Vertrauensbildung mit abstrakten Systemen wie Wirtschaft medienvermittelte Information im Umfeld der Problematik von Agenda Setting, Fra-

ming und Social Cognitions die Gewissheit der zwischenmenschlichen Kommunikation.

7. Umso mehr kommt in der Organisationskommunikation auch der Handlung in Bezug auf Glaubwürdigkeit eine entscheidende Rolle zu. Sie ist als angestrebtes Ziel das Resultat eines persuasiven Prozesses, der als Teil der Imagekonstruktion den laufenden Nachweis über kontinuierliches Übereinstimmen von authentischem Meinen, ehrlichem Sagen, professionellem Können und bürgernahem Tun zu erbringen hat.
8. Ethische Kommunikation ist im Zyklus der Krisen daher das Gebot der Stunde, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung vor dem Hintergrund eines medialen Strukturwandels, seiner ökonomischen Befindlichkeiten und – damit einhergehend – seiner Ereignisproduktion ein Vertrauen generierender Ansatz symmetrischer Wertekommunikation. Corporate Social Responsibility (CSR) ist dazu ein moderner Ansatz.
9. 2001 hat die EU-Kommission mit ihrem „Grünbuch“ die Corporate-Citizenship-Diskussion in Westeuropa erstmals entscheidend angestoßen. Dank eines definitorischen Neuansatzes der EU-Kommission aus dem Jahr 2011 gibt es bisher zwar noch keine endgültige Begriffserklärung, aber einen Common Sense darüber, dass Corporate-Citizenship-Werte wie soziale und ökologische Verantwortung, Kultur, Moral, Sicherheit, Vorsorgeplanung für Mitarbeiter im Sinne der Rolle des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft einen positiven Einfluss auf Stakeholder und einen rechenbaren Erfolg haben können.
10. In der CSR-Diskussion übernehmen Banken eine führende Rolle. Zum einen, weil sie als Corporate Citizens in Erscheinung treten und aufgrund der ihnen zugeschriebenen Krisenverursachungs-Geschichte eine besondere Verantwortung tragen, zum anderen, weil sie im Bereich der zunehmend ansteigenden Socially Responsible Investments die Funktion eines Intermediärs ausfüllen, der die Interdependenzen zwischen Glaubwürdigkeit und Geschäftsbeziehung besonders augenfällig macht.
11. Die steigende Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung spiegelt sich auch, nicht zuletzt, um eine Harmonisierung der Debatte zwischen Share- und Stakeholderansatz zu erreichen, in ihrer Ökonomisierung wider: Immer mehr

Indizes, Rankings, Richtlinien, Codes und Nachhaltigkeits-Fonds zwingen Unternehmen letztlich auch zur transparenten Vermittlung ihrer Aktivitäten.

12. Es entstand ein eigenes Aktionsfeld der öffentlichen Kommunikation, in dessen Mittelpunkt der Image-Approach fokussiert wird. Die Hypothese lautet: CSR ist ein positiver Erfolgsfaktor für das Unternehmensimage, weil die Information, dass ein Unternehmen sich als Corporate Citizen verhält, die generelle Tendenz zu positiven Bewertungen auch gegenüber anderen Informationen über das Unternehmen – und damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen – fördert.
13. Mit zunehmender Fokussierung einer sozialer Verantwortung auf das Element sozial droht Kultur aber als Kommunikat aus den Überlegungen von Kommunikationsstrategien der Unternehmen eliminiert zu werden. Inhaltsanalysen von österreichischen Nachhaltigkeitsberichten belegen diesen Trend (Steiner 2011): Kultur gehört zwar noch zum guten Ton, die Frage ist, wie lange noch?
14. Kultur kann nun entlang der Kernkonzeption von CSR eine sehr effektive Rolle spielen. Denn Kunst und Kultur sind nicht nur Voraussetzung von Kommunikation, sie haben – nicht altruistisch verstanden – relevante Funktionen auch im Zusammenhang mit Zivilisation, Wirtschaftswachstum, sozialer Ausgewogenheit, Image-Formation, immateriellen Vermögenswert, Mediensystemen, ROIs oder als Kommunikat.
15. Entsprechende Maßnahmen, die nun innerhalb einer Corporate Cultural Responsibility (CCR) von einem Corporate Citizen gesetzt werden, sind als (medien)vermittelte Handlung per se ein Statement und in ihrer Umsetzung über unterschiedliche Kommunikationskanäle ein Akt der Massenkommunikation, dessen Return sich auch über die Wirkungsforschung hinaus nachweisen lässt.
16. Damit ist CCR ein junger Begriff, der im Zusammenhang mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen das Verständnis von klassischem Kultursponsoring zunehmend obsolet erscheinen lässt und auch erscheinen lassen muss.
17. Im Zuge der Krise hat sich klassisches Kultursponsoring als Maßnahme der Unternehmenskommunikation anfangs zwar noch als stabil erwiesen, dauerhafte Anwendung wird – so die hier diskutierte Theorie – Kulturförderung aber

nur dann erfahren, wenn diese Kommunikationsmaßnahme nicht im Widerspruch zu den betriebswirtschaftlichen Zielen des Gebers steht und – in einem erwachsenen Marktumfeld – einen klaren USP im Hinblick auf Image-Approach schaffen kann und sich als Kommunikationsmaßnahme auch ökonomisieren lässt. Der Rückzug von Unternehmen aus Kultursponsoring-aktivitäten und schrumpfende Budgets dürfen als Indizien dafür gelten.

18. Das CCR-Konzept versteht sich im Rahmen eines Wertemanagements daher als notwendiger Paradigmenwechsel, der sowohl eine Neudefinition von Sponsoring evoziert als auch die Betrachtung von CCR als Management des Prozesses erfolgsorientierter strategischer Vertrauenskommunikation im Interesse aller Stakeholder und der ökonomischen Eigenverantwortung des Unternehmens.
19. Die Motive für unternehmerische Kulturförderung sprachen dabei schon bisher eine klare Sprache: Es geht um die Darstellung von Good Citizenship mit einer starken kommunikativen, aber auch immer stärkeren kommerziellen Ausprägung.
20. Im Zentrum der aktuellen Diskussion um CCR und deren Legitimation steht die verständliche Tendenz einen ROI dingfest machen zu können.
21. Als Ziel wird die Operationalisierung von CCR-Controlling über Planung, Management, Evaluation und Erfolgskontrolle anhand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen festgelegt.
22. Damit soll erstmals ein Set an neuen Communication-Control-Instrumenten geschaffen werden, das den Regeln und Mustern praktischen Informationsbedürfnisses des Unternehmensmanagements hinsichtlich Nutzenerfassung entspricht. Dafür werden vier Werte – Communication Value, Social Value, Public Value und Investment Value – vorgestellt und in einer Matrix zusammengefasst.
23. Die Bedeutung ergibt sich sehr deutlich einmal mehr über die Anwendung in der öffentlichen Kommunikation: Denn CCR-Kennzahlen legen nicht nur die Aktivitäten des Unternehmens für Stakeholder oder Impact-Investoren offen, sie können also sowohl intern genutzt werden als auch als Ausgangsmaterial für länderübergreifende Leitlinien und Initiativen, die zunehmend an Relevanz

gewinnenden Wissensbilanzen, Corporate Trust-, Creative- und Glücks-Indizes und als eigene CCR-Berichte damit CCR-Kommunikation dienen.

24. Im Zuge ihrer historischen Entwicklung hat sich auch die UniCredit Bank Austria AG sowohl zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als auch – als Teil dieser Verantwortung – als traditioneller Partner von Kulturträgern verpflichtet. Die Bank macht dafür auch bankbetriebliche Gründe geltend, die sowohl eine gesellschaftliche Entwicklung als auch eine kommunikations-technologische und Wettbewerbsentwicklung berücksichtigen.
25. Die Krise hat dazu geführt, dass Budgets nun moderat gekürzt werden, neue Partnerschaften aber auch selektiver angegangen werden. Mit den Ressourcen wird gezielter umgegangen, dabei wird die Verknüpfung von Sozialbereich mit Kulturbereich immer deutlicher, Stichwort: Indizes.
26. Während sich im Kulturbetrieb Isomorphismus wettbewerbshemmend auswirkt, bietet der Sozialbereich nun nicht nur ein kommunikatives Atout, er lässt sich auch benchmarken. Damit gewinnen Reporting, Controlling, Kennzahlen und Performance Measurement an Relevanz.
27. Dieses Erfolgsrezept muss nun auch auf das kulturelle Engagement übertragen werden.
28. Die UniCredit Bank Austria AG hat diesen Paradigmenwechsel intuitiv, aber noch wenig kohärent und konzise vorweggenommen.
29. Es geht nicht mehr um Kultursponsoring, es geht um CCR in seiner ganzen Vielfalt.
30. Wird dieser Wandel von der betriebswirtschaftlichen Kultursponsoring-Idee zum kommunikationsökonomischen CCR-Konzept vom System organisatorisch apperzipiert und operationalisiert, trägt CPM künftig nicht nur zur Selbstsicherheit des Managements auch in Legitimationsfragen bei, es sichert über Management und Measurement der konstitutiven Elemente Eigennutz und Kommunikation die Idee unternehmerischen Kulturengagements buchstäblich nachhaltig ab.

D) Problemstellung und Vorgangsweise der Arbeit

a) Bezeichnung des Erkenntnisobjektes

Am 26. März 2010 verkündete Willibald Cernko, neu berufener Vorstandsvorsitzender der UniCredit Bank Austria AG (bekannt unter ihrer Marke Bank Austria), im Rahmen einer Pressekonferenz, u.a. mit dem zu diesem Zeitpunkt amtierenden Wiener Kulturstadtrat Andreas Mailath-Pokorny, eine neue Kultursponsoring-Ausrichtung seines Unternehmens, einer Tochter der italienischen UniCredit Group Holding. Die zentrale Botschaft dieser Präsentation war das Commitment der Bank zur Weiterführung des Bank Austria Kunstforums unter zusätzlicher Sponsorbeteiligung u.a. der SIGNA-Holding des Immobilienentwicklers René Benko.

Der Pressekonferenz waren Medienspekulationen über den Fortbestand eines der Flaggschiffe der österreichischen Kultursponsoringpraxis vorausgegangen. Der Grund dafür war keine Änderung der Sponsoring- oder der Kommunikationsstrategie der Bank, sondern pragmatisch: der Verkauf der Innenstadtimmobilie Freyung 8 (ein Stadtpalais im damaligen Besitz der Bank Austria).

Noch wenige Wochen zuvor war der Fortbestand des Bank Austria Kunstforums nicht gewährleistet gewesen. Vor dem Hintergrund der Immobilienbereinigung als Vorbereitung für die Planung und Entwicklung des Bank Austria Campus im zweiten Wiener Gemeindebezirk hatte die Bank Austria zunächst ein Ende „ihres“ Kunstforums überlegt. Ausschlaggebend für den Sinneswandel waren schließlich weniger Publikumsbeliebtheit, internationales Renommee, Image oder feuilletonistischer Erfolg des Bank Austria Kunstforums, sondern bankbetriebliche und betriebswirtschaftliche Erkenntnisse:

- Der Verlust einer Marke und ihres Wertes
- Der (auch) wirtschaftliche Erfolg des Ausstellungs-Blockbusters Frida Kahlo

- Die Notwendigkeit guter Stakeholder-Beziehungen zwischen Bank Austria und Stadt Wien als Kunstforumsaffine „Miteigentümerin“² der Bank und gleichzeitig großer Bankkunde
- Der für Repräsentationszwecke bestens geeignete Standort im ersten Wiener Gemeindebezirk. – Das Bank Austria Kunstforum diene der namengebenden Bank seit jeher als Begegnungsraum für Kundenbeziehungen, und die Bank sollte im Verlauf der Folgejahre ihre Standorte in der Innenstadt nach und nach verkaufen.
- Die Wertsteigerung von zwischen Bank Austria und SIGNA-Holding gehandelten Immobilien als Ergebnis politischer Vereinbarungen, deren Bedingungen die Weiterführung des Kunstforums waren. – Für die Stadt Wien stellt das Bank Austria Kunstforum einen ihr eigenes Kulturbudget nicht belastenden Beitrag zur Standortattraktivität und Umwegrentabilität dar.

Dieses Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit des Kultursponsorings zeigt sehr deutlich: Kommunikationstheoretisch, gesellschaftlich, kulturpolitisch, marketingphilosophisch und auch praktisch stellt heute zwar kaum jemand mehr Sponsoring in Frage. Wirtschaft und Kunst haben – mehr oder weniger politisch gefördert – einen (kleinsten) gemeinsamen Nenner gefunden. Noch. Denn insbesondere vor dem Hintergrund der Krise und ihrer Sparprogramme, der partizipativen Medialisierung der Gesellschaft und der Mediatisierung kommunikativen Handels als Folge ist eine Entwicklung erkennbar, die in Zukunft entscheidend sein wird: die Frage, was Kultursponsoring betriebswirtschaftlich bringen kann, wie ein entsprechender Erfolg gemessen werden kann, und ob Kulturbetriebe zur Transparenz in Produkt-, Kommunikations- und Management-Ökonomie bereit sind. Die Theorie lautet: Im Mittelpunkt künftiger Entscheidungen werden im Bereich klassischen Sponsorings weniger guter Ton und empirische Daten der Wirkungsforschung zum (auch) Kommunikat Sponsoring stehen, sondern der nachweisbare Return on Invest, der als Nutzen auch praktisch überprüfbar ist und damit als Lenkungs- und Steuerungsinstrument der Ökonomisierung kommunikativen Handelns dient.

² Die der Stadt Wien nahestehende AVZ (Anteilsverwaltung Zentralsparkasse-Stiftung) hält als frühere Bank Austria Eigentümerin Aktien der UniCredit SpA, Anm. d. Autors

Dieser Frage will die vorliegende Arbeit unter anderem als Zeitzeugen-Beitrag zur Sponsoringforschung vor dem Hintergrund der Krisen und Entwicklungen nach dem Jahr 2009 nachgehen. Im Zentrum steht dabei die Kultursponsoringpraxis der UniCredit Bank Austria AG, die zum einen als einer der größten privaten Kultursponsoren des Landes gilt, zum anderen von ihrer Struktur als multinationaler Konzern und als solcher gleichzeitig Tochtergesellschaft des internationalen Players UniCredit als beispielgebend für eine Entwicklung im Sponsoring wirken kann, die weg vom klassischen Sponsoring und hin zur Corporate Cultural Responsibility (CSR) führt.

b) Reflexion des erkenntnisleitenden Interesses

Seit Beginn der 1980er Jahre macht sich in der Beziehung zwischen Wirtschaft und Kunst ein Begriff nachhaltig bemerkbar: Kultursponsoring. Unternehmen haben auf der Suche nach immer neuen Formen der Kommunikation ihre Nähe zur Kunst entdeckt, um ihre Bekanntheit zu steigern, eine Zielgruppenansprache zu optimieren, Öffentlichkeitsarbeit zu aktualisieren und vor allem: um ein Image zu pflegen. Kulturschaffende erhoffen sich neue finanzielle Ressourcen, mit denen Etatkürzungen der öffentlichen Hand kompensiert werden können. Geld gegen „Publicity“ heißt der Deal, und diese Auffassung dominiert sowohl die Fachliteratur für Praktiker der strategischen Unternehmenskommunikation als auch Alltagsverständnis, mediale Darstellung sowie Sponsoringforschung, die fast durchwegs aus dem Bereich der Marketingforschung stammen.

Die derzeit perpetuierten Fragen lauten:

Was kann Sponsoring und wie geht das?

Die künftigen Fragen werden sein:

Wie sieht ein Return on Invest aus?

Für die Kommunikationswissenschaft liegt eine spannende Frage zwischen den beiden Polen überhaupt brach:

Was ist Sponsoring?

Und für die Unternehmen stellt sich in Krisenzeiten die Frage:

Dürfen wir Sponsoring noch brauchen?

In der bisherigen wissenschaftlichen und praktischen (aber kaum anwendungsbezogenen) Literatur, wird der Definition von Sponsoring per se keine Bedeutung beigemessen, der Begriff kaleidoskophaft zwischen Kommunikation, Kommunikationsprozess, Kommunikationsmittel oder Kommunikationsinstrument changierend, variabel erklärt. Dazu schleicht sich seit kurzer Zeit der Begriff der Corporate Cultural Responsibility in die Diskussion ein, die kurzerhand mit Sponsoring gleichgesetzt wurde.

Ganz sicher ist das ein Versäumnis in der – abseits der Betriebswirtschaft – kaum etablierten Disziplin der Sponsoringforschung, die sich in Zeiten angespannter Budgets zu rächen beginnt. Denn bisher wurde zwar ausreichend erklärt, was unternehmerisches Kulturengagement als Teil des PR- und Marketingvokabulars technisch und operativ bedeutet und wozu es betriebswirtschaftlich eingesetzt wird, nicht aber, was es kommunikativ eigentlich ist, warum es (gerade nach dem Jahr 2009) im Rahmen gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen von vielfältigem Nutzen sein kann, und wie es damit künftig effizient einzusetzen ist. Die grundsätzliche Begriffsdefinition ist aber eine Grundvoraussetzung für das Vorhaben, unternehmerisches Kulturengagement abseits von Wirkungsforschung effizient zu gestalten, aber auch um dessen prinzipielle Tauglichkeit in Zeiten des Wandels zu evaluieren und allfällig neu zu kanonisieren.

Anhand des Beispiels Bank Austria will ich vor dem speziellen Hintergrund einer schweren gesellschaftlichen Vertrauenskrise im Rahmen von betriebs-, kommunikations- und kulturwissenschaftlichen Theorien hier erstmals den Versuch unternehmen, das Kulturengagement von Unternehmen auf ihre unternehmensstrategische, gesellschaftliche und kommunikative Funktion hin zu überprüfen, dem gesellschaftlichen Strukturwandel damit Rechnung zu tragen und Definitionen für einschlägige Maßnahmen kommunikativen Handelns im Sinne Habermas³ so zu finden, dass

³ nach Habermas sind Sprache und Kommunikation die Grundlagen für Interaktion und soziales Handeln, letztlich also Gesellschaft. Diese differenziert als System und Lebenswelt erst

unternehmerisches Kulturengagement künftig weniger unter Gesichtspunkten betrachtet werden wird, die es jederzeit der Disposition anheim stellen lassen, sondern als messbare Kommunikationsleistung mit Erlöspotential auch betriebswirtschaftlich zum konstituierenden Element der notwendigen gesellschaftlichen Verantwortung eines Corporate Citizens mutiert.

Da ist es, das Zauberwort: Corporate Citizen. – Dieses Konzept bedeutet für Unternehmen nichts weniger als die Verinnerlichung einer Wirtschaftsethik des „guten Bürgers“, die eine der Gesellschaft und ihrer Zukunft gegenüber verantwortliche Verhaltensweise sichtbar macht. Speziell die Krise hat in der öffentlichen Diskussion das Augenmerk der Öffentlichkeit auf eine solche Verantwortung gerichtet, der Begriff der Corporate Responsibility hat dabei als kommunikatives Handlungsprinzip an enormer Wirkung gewonnen, speziell bei Banken, denen gemeinhin die Verursacherrolle der Krise zugeschrieben wird. Obwohl – trotz grassierender Anwendung des Begriffs – immer noch kaum ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Implikationen von CSR auszumachen ist, scheint eines gewiss: Kulturelles Engagement hat im Zusammenhang mit der Unternehmensverantwortung für die Gesellschaft eine zunehmend kosmetische Rolle.

Auch in der vorliegenden Arbeit wird zunächst davon ausgegangen, dass Kulturengagement kein Kerngeschäft von Finanzdienstleistern ist. Zudem wird auch der Standpunkt nicht in Frage gestellt, dass die wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens darin bestehen, Produkte und Dienstleistungen mit einer hohen Qualität und Nachhaltigkeit zu einem möglichst guten Preis bereitzustellen und Profit zu generieren. Im Sinne genau dieses unternehmerischen Eigeninteresses werde ich in der vorliegenden Arbeit aber darlegen, dass Tätigkeiten über das klassische Kerngeschäft hinaus, als eben Unternehmensverantwortung, ein Teil des Erfolg determinierenden Selbsterhaltes sind; zumal die Anspruchsgruppen eines Unternehmens, vor allem Kunden, Mitarbeiter, Investoren die Öffentlichkeit bezüglich der erwarteten Rolle von Unternehmen, speziell Banken, schon seit einigen Jahren organisierter und

einflussreicher geworden sind⁴, Selbsterhalt durchaus daher auch als Teil des Kerngeschäfts verstanden werden soll. Besonders dann, wenn Medienvermittlung dabei eine wesentliche Rolle spielt.

c) Aufbau der Arbeit

Dazu wird im Teil I dieser Arbeit – gleichsam als Zeitdokument – die Finanzkrise des Jahres 2008 zum Anlass genommen, die Deskription der Zusammenhänge von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen als (mit mehreren empirischen internationalen Studien belegte) Ausgangslage für ein Unternehmens-Kommunikationskonzept der Zukunft mit Schwerpunkt auf Banken zu entrollen. Im Mittelpunkt der wirtschafts-, moral-, medien- und kommunikationstheoretischen Betrachtungen dazu steht der Vermögenswert Vertrauen und die Fragen, wie mit diesem in einer mediatisierten Gesellschaft umzugehen sei und was kommunikatives Handeln für einen Corporate Citizen bedeutet. Neben dem kommunizierten Bewusstsein mehrten sich durchaus die Anzeichen, dass wesentliche Teile der Gesellschaft den Wahrheitsgehalt prüfen möchten. Im Zusammenhang mit Kultur entsteht hier das Problem, dass Kunst sich gerne der Prüfung entzieht, Kulturmanager sich gerne darauf berufen, die klassische Sponsoringforschung damit zu leben gelernt hat und Unternehmen kulturelles Engagement bis heute daher nicht annähernd so strategisch planen, durchführen und kommunizieren wie andere unternehmerische Aktivitäten⁵. Das Fehlen von geeigneten Tools zur Bewertung und Darstellung von Kulturengagement erschwert es zudem, einerseits Stakeholdern Informationen zugänglich zu machen, andererseits den Unternehmensleitungen Möglichkeiten und Potentiale des Engagements rational zu vermitteln.

Im Teil II dieser Arbeit wird daher die These untermauert, dass kulturelles Engagement im Rahmen einer Unternehmensverantwortung (CCR) durchdacht durchgeführt werden soll, *weil* CCR letztlich als Handlungsprinzip zum unternehmerischen Kerngeschäft gezählt werden muss. Banken sind komplexe Strukturen in einer komplexen Umgebung, persönliche Intentionen und Präferenzen, im Kulturbetrieb und somit

⁴ vgl. SCHUNK, Sebastian, *Unternehmensverantwortung und Kennzahlen. Bewertung und Darstellung von Corporate Citizen-Maßnahmen*, S. 28, Metropolis, Marburg 2009

⁵ vgl. PORTER, Michael Eugene/KRAMER, Mark R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, in: Harvard Business Review Vol. 80/II, No 12, S. 56ff, Harvard Business Publishing, Boston 2002

auch im Sponsoring eine alltägliche Tradition, können dabei unternehmerischer Logik etwa hinsichtlich Managementökonomie, kommunikativen Output oder Profitabilität in betriebswirtschaftlichen Größen mitunter Grenzen setzen, das Kulturengagement eines Unternehmens unter Wert verkaufen. Die Hypothese lautet: Moderne Unternehmenskommunikation verlangt auch beim Kommunikat Kultursponsoring einen Paradigmenwechsel. Denn auch im Sponsoringmarkt ist der wirtschaftliche Wind rauer geworden. Unternehmen bedenken den Einsatz ihrer Kommunikationsmaßnahmen, des Sponsorings und der Kommunikation des Sponsorings. Und sie fordern von Sponsoringartnern und Sponsoringdienstleitern die Messbarkeit der eingesetzten Mittel.

Zwar haben sich in jüngerer Vergangenheit Forschungsarbeiten (speziell jene des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen) immer wieder mit der monetären Bewertung von Events und Sponsoringengagements für die Markenbildung von Unternehmen befasst, erst 2008 aber wurde erstmals ein leistungsfähiges Modell zu Bewertung einer Kulturmarke, nämlich jener der Kammerphilharmonie Bremen, entwickelt. Hier werden zumindest Ansätze für die Relevanz für Unternehmen dargestellt.⁶

Geld regiert die Welt. – Ein Allgemeinplatz, der gerade anhand der Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 wahrscheinlich so eindrucksvoll wie kaum zuvor verifiziert werden konnte. Der Allgemeinplatz bestätigt sich auch im Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kunst. Denn abgesehen von Sachsponsoring ist Geld ein wesentlicher Bestandteil des Sponsorings für Kulturbetriebe – „Ohne Geld ka Musi“, diese volkstümliche Erkenntnis ist eine der zentralen Theorien der Kulturökonomik. Evaluation heißt das Stichwort, und früher noch als in Werbung und PR wird unternehmerisches Kulturengagement künftig genauer überprüft. Mit der Konsequenz, dass Budgets reduziert und fokussiert werden und so sehr viele (auch Orchideen-)Projekte des Kultur- und Geisteslebens nicht mehr stattfinden werden können, weil auch die öffentliche Hand nicht über unerschöpfliche Ressourcen verfügt. Mit wahrscheinlich verheerenden Folgen für die weitere Entwicklung einer handlungsfähigen Gesell-

⁶ vgl. BURMANN/FEDDERSEN, *Ökonomisierung von Imagewirkungen des Kultursponsorings dargestellt am Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*, LIT Verlag, Berlin 2008

schaft, deren Ausführung hier aber den Kulturphilosophen und Kulturosoziologen überlassen bleiben soll.

Noch fehlen praktikable Instrumente abseits der in der Praxis kaum angewandten Wirkungsforschung; je früher diese Instrumente standardisiert zum Einsatz kommen und ein unternehmerisches Engagement in Kultur, Gesellschaft, Wissenschaft, Medien, etc. messbar bestätigen, desto eher werden Unternehmen bereit sein, Sponsoring nicht nur als strategische Kommunikationsmaßnahme weiterhin in Kommunikationsbudgets zu dulden, sondern als nachhaltige Investition in Kommunikation zu begreifen. Es gilt: Ist ein Etat einmal gekürzt, ist eine Aufstockung nicht mehr sehr einfach zu argumentieren. Die Managementprinzipie Evaluation, Communication Control und Performance Measurement werden daher als ein konstituierender Bestandteil von CCR eine Nachhaltigkeit bewirkende Rolle spielen, das Kapitel 2.12. wird dazu erste Ansätze zur Diskussion stellen.

Im Teil III habe ich schließlich den Versuch unternommen, die CCR-Maßnahmen der Bank Austria aus ihrer historischen Entstehung heraus zu beschreiben und unter das CCR-Konzept zu verorten. Nun ist die UniCredit Bank Austria AG als führender Finanzdienstleister in Europa auch führender Kultursponsor. Ein ideales Fallbeispiel also, weil sie als eines der wenigen multinationalen Unternehmen in ganz Europa etabliert und interdisziplinär und international verankert ist.

Das Spektrum der Aktivität ist damit ebenso breit wie jenes der Märkte und der Kommunikationspraxis. Die Bank Austria soll aber nicht nur beispielgebend dafür sein, was im Rahmen von CCR und der damit einhergehenden Kommunikationspraxis möglich ist und möglich sein kann, sie soll als Konzern (der einer eigenen Logik folgt) auch exemplarisch für die künftigen Entwicklungen sein (und auch zeigen, was nicht mehr möglich sein wird). Die damit verbundene Darstellung der Praxis bei der Bank Austria ist in diesem Teil ein die Hypothese verifizierendes Dokument der Zeit aus dem Inneren eines Unternehmens heraus.

d) Methodisches Vorgehen

Es könnte vielleicht die Frage gestellt werden, warum ethische Forderungen an die unternehmerische Praxis im Hinblick auf eine Ökonomisierung von Kommunikationsprozessen kommunikationswissenschaftlich und nicht betriebswissenschaftlich behandelt werden: zum einen, weil es um Lösungsansätze für Kommunikationsprobleme geht, deren Ziel – die Aufteilung von Handlungsfeldern zur Optimierung gesellschaftlicher Wohlfahrt – im Kern ein philosophisches Thema, nämlich das Verhältnis von Freiheit und Verantwortung der Akteure berührt, das genuin kommunikativ determiniert ist, aber unter diesem Aspekt noch nicht beleuchtet wurde. Diese Arbeit ist aber interdisziplinär angelegt: Kommunikationstheoretisch sollen hier Maßnahmen der Wirtschaftsethik in der Logik der Ökonomie vor dem Hintergrund der Medientheorie und unter Berücksichtigung soziologischer Erkenntnisse deskriptiv dargestellt werden.

Die Wahl der Forschungsmethoden ergibt sich – abgesehen von der kritischen Untersuchung der Theorien zum Kultursponsoring – vor allem aus dem Umstand der Untersuchung eines Fallbeispiels. Ausgangspunkt ist daher die Einzelfallstudie zur Sponsoringpraxis der Bank Austria. In der Einzelfallforschung geht es um die intensive Betrachtung eines Untersuchungselementes unter spezifischen regionalen und historisch gewachsenen Bedingungen. Die Wirklichkeit soll möglichst dicht und nachvollziehbar beschrieben werden, um aus dieser Zusammenschau Hinweise auf typische Muster herausarbeiten zu können, an denen sich generelle Strukturen aufzeigen lassen. Daraus lässt sich eine qualitative Methodologie ableiten, deren einzelne Verfahren kombiniert werden. Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass der Verfasser seit mehr als zehn Jahren für die Bank Austria im Bereich der Kulturkommunikation und ihrer strategischen Ausrichtung tätig ist.

- Bestandsaufnahme und Analyse: Sponsoring ist ein (insbesondere in unseren Breitengraden) junges Anwendungsfeld der Unternehmenskommunikation; die CSR-Forschung und die Sponsoringforschung sind naturgemäß noch viel jüngere „Ableger“ vorwiegend der Betriebswirtschaft und Marktforschung. Die vorliegende Arbeit stützt sich hermeneutisch auf grundlegende Theorien und empirische Ergebnisse der Markt- und Meinungsforschung, der Wirkungsfor-

schung sowie der Betriebs- und Kommunikationswissenschaft; für das Erfassen der CCR-Maßnahmen der Bank Austria, in der Evaluierung des Sponsorings der Bank Austria und in der Ableitung von allgemein gültigen Kennzahlen muss, da es nichts Vergleichbares gibt, auf die jahrelange Praxis des Verfassers in diesem Bereich vertraut werden.

- Teilnehmende Beobachtung. „Das Kennzeichnende dieser Methode ist die persönliche Teilnahme des Forschers an den Interaktionen der Personen, die das Forschungsobjekt sind. Dabei ist die Annahme leitend, dass durch die Teilnahme beziehungsweise die unmittelbare Erfahrung der Situation Aspekte des Denkens und Handels beobachtbar werden, die vergleichsweise in Gesprächen und Dokumenten über diese Interaktion bzw. Situation nicht zugänglich wären.“⁷ Aufgrund der Funktion des Autors für die Bank Austria, ist die Methode der teilnehmenden Beobachtung im Bewusstsein um die Problematik des „going native“ unvermeidbar: Da der Verfasser der Arbeit als Berater der Bank Austria in Fragen der Kommunikation von Sponsoring tätig ist, handelt es sich daher im vorliegenden Fall um eine offene Beobachtung. Damit wird eine sehr authentische Sichtweise der strategischen Kommunikation und der Unternehmensbedürfnisse vermittelbar. Für die Arbeit wurden Konzepte, Unterlagen, Aktenvermerke aus dem eigenen Archiv herangezogen, es wurden – wie im Falle der Sponsoringumfragen für das Bank Austria Kunstforum, oder der Inhaltsanalyse der Sponsoringlehrveranstaltung im Institut für Theater- und Medienwissenschaften der Universität Wien – vom Verfasser auch eigene empirische Daten gesammelt und ausgewertet, die aber nicht ursächlich im Zusammenhang mit dieser Arbeit stehen.
- Auswertung von Archivmaterial und Dokumenten. Im Hinblick auf Bankengeschichte und Darstellung der Entwicklung der Sponsoringstrategie und Philosophie wurde das Archiv der Bank Austria geöffnet. Es standen – unter Berücksichtigung der Interessen der Bank im Hinblick auf nicht verwertbare

⁷ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Teilnehmende_Beobachtung

Betriebsinterna⁸ – Strategie- und Konzeptpapiere ebenso zur Verfügung wie Protokolle, Belegexemplare Ergebnisse aus Umfragen der Konzernmarktforschung.

- Narrative Expertenbefragung. Da es sich – wir haben es bereits festgestellt – bei Sponsoring- und CSR-Forschung um eine junge, kaum etablierte Disziplin handelt, wurde bei der Expertenbefragung eine qualitative Herangehensweise gewählt. Ein Kommunikationsprozess, bei dem es im Rahmen eines holistischen Erfahrungsaustausches um die kompositionelle Generierung von Bestandsaufnahmen und Trends geht.
- Handlungsforschung. Aus den bisher angeführten Methoden ergibt sich auch die natürliche Zulässigkeit von Handlungsforschung. Wenn nämlich sozialwissenschaftliche Forschung nicht wertfrei betrieben werden kann, weil etwa der Verfasser kein außen stehender Beobachter ist, sondern parteilich in den Forschungsprozess eingreifen muss, dann darf von einem gegenseitigen Lernprozess ausgegangen werden, der sowohl den Forscher als auch den Untersuchten miteinbezieht. Es liegt ein enger Praxisbezug vor, wobei Forscher und Untersucher ein Problem lösen.⁹

⁸ Diese Arbeit wurde vor Veröffentlichung auch von entsprechenden Stellen der Bank Austria geprüft und frei gegeben, Anm. d. Autors

⁹ vgl. STANGL, Werner, *Handlungsforschung*, Werner Stangls Arbeitsblätter, online verfügbar auf: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Handlungsforschung.shtml>, Institut für Pädagogik und Psychologie, Johannes Kepler Universität Linz, Linz 2000

I. Teil

Corporate Cultural Responsibility im Kanon von Corporate Citizenship

0 Die Stunde Null. Kulturelle und ökonomische Disparitäten

0.1 Das Wechselspiel von Kultur und Ökonomie

Im September 2012 veranstaltete das Institut für Volkskunde und Kulturanthropologie an der Universität Hamburg eine Tagung mit dem Ziel, Kultur und Ökonomie unter dem Primat des Sparens in Sinn- und Kausalzusammenhänge zu bringen. Es ging dabei weniger um die kultursoziologische Analyse wirtschaftlichen Handelns und ökonomischer Prozesse im Hinblick auf einen gesellschaftlichen Mehrwert sowie die symbolische Einbettung ökonomischen Handelns in soziale Lebenszusammenhänge (siehe auch ab Kap. 1.3.5.8 in diesem Buch), also um die Beleuchtung der Wechselwirkung von Kultur und Ökonomie wie sie etwa als Forschungsschwerpunkt am Institut für Soziologie der Universität Wien festgeschrieben ist¹⁰, das Besondere daran war vielmehr der seltene Versuch, eine Schnittstelle für Kultur und Ökonomie zu finden, die eine Synchronisierung komplexer ökonomischer Begriffe und Abläufe besonders in Zeiten konjunktureller Krisen mit den Bedingungen, Anliegen und Chancen der Kultur ermöglicht.

Das Verhältnis von Kultur und Ökonomie unterliegt, obschon in den Grundfragen Unklarheit darüber herrscht, ob ...

„... Kultur etwas in sich ganzes oder nur Überbau von anderem, Erscheinungswelt ökonomischer Verhältnisse, deren Widerspiegelung ist“¹¹,

in kapitalistischen Systemen, in denen Kultur als eigenständiger Substanzwert selbst zum Kapital geworden ist, laufender (kultur)kritischer Beobachtung. – In Zeiten guter Konjunktur durchaus auch unter Konsultation der wirtschaftsorientierten Trendforschung, für die Kultur und Kunst als mächtige Investitionsanreize gelten. Dahinter steht die Überzeugung, dass sich eine Kulturproduktion zur zentralen Produktivkraft der Zukunft entwickeln kann. Erhard Busek und Dagmar Abfalter notierten dazu noch im Jahr 2003 als Herausgeber des Bandes „Kultur & Wirtschaft“:

¹⁰ vgl. Forschungsschwerpunkt „Kultur und Ökonomie“, Institut für Soziologie der Universität Wien, zu finden auf <http://www.soz.univie.ac.at/forschung/kultur-und-oekonomie/>

¹¹ Forum Kulturkritik, online verfügbar auf: kulturkritik.net/erlauter/kulturoekonomie.html

„Die Systeme Markt, Staat und Technik können für sich alleine eine humane Entwicklung nicht gewährleisten. Unsere zivilisatorische Entwicklung hängt maßgeblich davon ab, dass die Kultur zu einem umfassenden Gestaltungs-, Lebens- und Interpretationsprinzip wird. Kultur kann künftig weniger denn je als abgetrennter Sektor begriffen werden, sondern ist wie Ökonomie und Technik ein Grundmuster des Lebens, das alles durchdringt. Technische Perfektion, ökonomische Effizienz und kulturelle Exzellenz bilden die drei Grundpfeiler einer entwickelten Gesellschaft.“¹²

Das Problem abseits der Kulturkritik ist: Solange eine Finanzierung für diesen Leitgedanken gesichert schien, war auch die Auffassung der beiden Herausgeber noch unter Mainstream subsumierbar. Doch dieser scheint in dem Maße obsolet zu werden, in dem eine Krise zu Einsparungen zwingt, sich Erfolge nicht mehr so einstellen und nachweisen lassen, wie gewünscht, und durch diese Abwertung sogar ein Sog entstehen kann, der einer Wachstumsperspektive entgegen steht. Der Verdacht drängt sich auf, dass Wirtschaft in den Kultur- und Sozialwissenschaften an zu vielen Stellen bearbeitet wird, und Kultur in den Wirtschaftswissenschaften nur an den betriebswirtschaftlichen. Die zentrale Frage lautete unter kapitalistischen Gesichtspunkten (letztlich etwa auch beim Thema klassischen Sponsorings als Vertriebs- und Markenkommunikation) bisher immer, was Wirtschaft für Kultur tun kann; eher aber weniger, was Kultur für Wirtschaft unternehmen kann.

Dahinter scheint ein Missverständnis zu stecken, was Kultur überhaupt ist, wie Kultur und Ökonomie einander tatsächlich auf Augenhöhe begegnen können, was Kultur tun kann, um ökonomisch kompatibel zu sein und was – umgekehrt – die Ökonomie tun kann, um kulturell einen gleichwertigen Beitrag zu leisten.

0.2 Das Prinzip Hoffnung

Die Stunde Null (die unübliche Kapitelbezeichnung ist hier durchaus metaphorisch zu verstehen) will gleichsam das Ergebnis der Reset-Taste einer diskursiven Endlosschleife zwischen Wirtschafts- und Kulturwissenschaften sein; die Transformation der Problemstellung in die Kommunikationswissenschaft. Nicht zuletzt, weil Dis-

¹² BUSEK, Erhard/ABFALTER, Dagmar, *Warum Kultur und Wirtschaft*, in: dies. (Hrsg.), *Kultur & Wirtschaft*, Band 1 der Reihe „Kultur und Wirtschaft“, Gedächtnisstiftung Peter Kaiser, S. 7, StudienVerlag, Innsbruck 2003

paritäten oft einem kommunikativen Deutungsangebot geschuldet sind, das sowohl als Unterversorgung (etwa Begriffsunklarheiten) als auch als Overflow (Framing-Prozesse) charakterisierbar ist. In beiden Fällen leidet die Wahrnehmung naturgemäß.

Gerade Krisen zeichnen sich beispielsweise durch das Phänomen der Kulmination von Metaphern aus, die eingängig in den Sprachdiskurs installiert werden, um komplexe Begriffe für jedermann nachvollziehbar zu gestalten. Weil nun in Metaphern bestimmte Wertungen mitschwingen, strukturieren sie auch unsere Wahrnehmung¹³. Es ist zum Beispiel ein Unterschied, ob in der kulturpolitischen Diskussion um den Subventionsbegriff etwa von einer *Abgeltung für den Zugang zu einem öffentlichen Gut als Dienstleistung* oder von *Investition* die Rede ist. Ersteres ist ein Angebot, letzteres impliziert die Erwartung eines Returns.

Wenn es nun darum geht, einander zu verstehen, dann ist Sprachkenntnis ganz sicher kein Nachteil. Metaphern spielen sowohl in der Ökonomie als auch in der Kultur eine fundamentale Rolle. Die Modelle, die in volkswirtschaftlichen Untersuchungen oder Prognosen gebräuchlich sind, sind ebenso Metaphern wie etwa der Begriff „Netzwerk“ für den schwer fassbare Gegenstand „Gesellschaft“.¹⁴ In den wirtschafts-, politik- oder kulturwissenschaftlichen Disziplinen und praktischen Anwendungsfeldern wird der metaphorische Kern gerne vergessen, Modelle und Ideen, die als Analogien begonnen haben, gewinnen häufig ein Eigenleben, Metaphern werden mit der Wirklichkeit menschlichen Verhaltens und Handelns verwechselt.

Dennoch bleibt, dass, auch dort, wo Menschen an Handlungen beteiligt sind, sich Strukturen als Vorteil erweisen. Strukturen lassen besonders ökonomische Systeme in Bahnen laufen. Die Prozesse der Wirtschaft (und damit einer Leistungsgesellschaft) werden zum Großteil durch Organisationsprozesse und von ökonomischen Bildern gesteuert. Jeder kann das gut finden oder nicht, aber gerade weil am Ist-Zustand des Kultur- oder Kunstbetriebs als einem gesellschaftlichen (und ökonomi-

¹³ vgl. WEBER, Beat, *Einleitung*, in BEIGEWUM – Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (Hrsg.): *imagine economy. Neoliberale Metaphern im wirtschaftspolitischen Diskurs*, Band 7 der von Agnieszka Czejłowska herausgegebenen Reihe ARTS & CULTURE & EDUCATION, S. 11ff, Löckerverlag, Wien 2012

¹⁴ vgl. WEBER 2012, S. 12; vgl. KIRCHMEIER, Christian, *Die Metapher der Kulturwissenschaft*, in: *Kulturpoetik* 10.1, S. 108f, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2010

schen) Machtfaktor kaum mehr gerüttelt werden kann, sind die Strukturen genau jene Schnittstellen, wo Ökonomie und Kultur aneinander andocken können, insbesondere wenn Kultur Kunst meint.

Wenn auf den folgenden Seiten von unternehmerischem Engagement für die Gesellschaft (nicht als Metapher, sondern) als notwendige Aufgabe und Prinzip einer Unternehmenskommunikation und von Kunst als Kommunikat die Rede sein wird, dann ist für die Kultur (im Sinne des Lernens einer Sprache) die Verkürzung der Problemstellung auf ökonomische Bilder gerade in Krisenzeiten eine notwendige Voraussetzung. Es wird – aus dem Blickwinkel der Cultural Studies und einer konstruktivistischen Systemtheorie – dabei ein organisationszentrierter Ansatz zu verfolgen sein, weniger ein gesellschaftsorientierter, obwohl Zusammenhänge zwischen Kultur und Gesellschaft auch als zentraler Aspekt der Ökonomie evident sind.

Kunst und Kultur haben etwa den Vorteil, dass ihnen zumeist ein Grundvertrauen entgegen gebracht wird.¹⁵ Für die Sicherung von Stabilität und Legitimität des Wirtschaftssystems sind Vertrauen und Zuversicht entscheidend, sie müssen aber diskursiv hergestellt werden. Der Nachteil der Kultur besteht darin, dass Kunst und Kultur von eher marginaler Bedeutung für den Meinungsmarkt sind und somit um ihre gesellschaftliche Relevanz kämpfen müssen.¹⁶ Das Gegengeschäft lautet daher: Die Diskurs- und Reflexionsfähigkeit kann Kultur in die Ökonomie einbringen. Dadurch verleiht die Kultur den Wirtschaftsstrukturen neue Bedeutung, und sie kann auch damit versuchen, diese zu verändern, um neue wirtschaftliche und kulturelle Dynamiken in Gang zu setzen. Die Ökonomie kann Struktur-Know-how und praktische Teilhabe an sozialen und politischen Zusammenhängen einbringen. Damit kann sie als Vermittler versuchen eine breitere Akzeptanz zu schaffen.

Godehard Weyerer fasste die Hamburger Tagung zusammen:

„Welche affektive Dynamik der Begriff Hoffnung gerade in Krisenzeiten zu entfalten versteht, zeigte Urs Stäheli am Beispiel eines Zeitungs-Kommentars aus den USA: Die Hoffnung, heißt

¹⁵ vgl. MANDEL, Birgit, *PR für Kunst und Kultur*, S. 10, transcript Verlag, Bielefeld 2009

¹⁶ vgl. ebd.

es darin, kann uns niemand nehmen. Die Hoffnung macht die USA wieder groß. Die Hoffnung macht frei. Entsprechend fiel das Resümee der Tagung aus: Kultur und Ökonomie – zwei Begriffe mit einer schwer zu bestimmenden gemeinsamen Schnittmenge vermögen bei optimalem Zusammenspiel die Zukunft zu beeinflussen und sie zu gestalten.“¹⁷

¹⁷ WEYERER, Godehard, *Das Wechselspiel von Kultur und Ökonomie*, Deutschlandfunk vom 27. 09. 2012, online zum Download verfügbar auf: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/studiozeit-ks/1877903/>

1 Die Finanzkrise 2007: Eine zeitgeschichtliche Betrachtung als Ausgangslage für die Auseinandersetzung mit Corporate Citizenship

1.1 Chronologie einer Krise

Im Jahr 2007 begann in den Vereinigten Staaten von Amerika die sogenannte „Subprimekrise“. Um Wirtschaftswachstum zu simulieren, waren in den USA für den Kauf von Immobilien jahrelang zahlreiche Hypothekenkredite an Kreditnehmer mit geringer Bonität vergeben worden. Die Rechnung schien einfach: Die Immobilien gewannen ständig an Wert und dienten den Kreditgebern als Sicherheit bei Zahlungsunfähigkeit. Eine bestechende Voraussetzung, dafür neue Finanzinstrumente zu erfinden. Die Kreditgeber vergaben immer mehr Kredite und verkauften ihre Forderungen schließlich weltweit in Form von Anleihen, die ihrerseits von Investoren, also Fonds, Banken und Versicherungen, mit noch nie da gewesenen Renditen gehandelt wurden¹⁸, sich aber – wie sich später herausstellen sollte – jeglicher Kontrolle entzogen.

Als nun diese zweitklassigen (subprime) Kredite von den amerikanischen Immobilienkäufern nicht mehr bedient werden konnten und die Immobilienpreise einbrachen, also nicht mehr als Sicherheit brauchbar waren, äußerte sich die Krise weltweit bald in enormen Verlusten und Insolvenzen bei Finanzinstituten. Weltweit darum, weil die Refinanzierung, die Besicherung der US-Hypothekenkredite, auf den internationalen Finanzmärkten in Form von Kreditverbriefungen¹⁹ stattgefunden hatte. Nur – und darin lag der profitable Witz dieser Finanzkonstruktionen – waren die Verbriefungen nichts anderes, als die – auch für Insider – nur mehr schwer zu durchschauende diskrete Umverteilung von Risiken an Investoren²⁰. Auch hier galt alsbald das alte

¹⁸ vgl. HENDRIK, Reinhold, *Subprime Hypothekenkrise in einfachen Worten erklärt*, auf: finanzberater-aktuell.de vom 12.08.2007, <http://www.finanzberater-aktuell.de/finanzen/subprime-hypothekenkrise-in-einfachen-worten-erklart.html>, Wegberg 2007

¹⁹ vgl. MERK, Gerhard, Lexikoneintrag auf: http://www.finanz-lexikon.net/Kreditverbriefung_1876.html: Die Kreditverbriefung (loan syndication) ist eine Tätigkeit einer Bank, bei der nicht handelbare Vermögenswerte (wie etwa Hypothekenforderungen oder Kredite an Unternehmen) zusammengefasst, zu marktfähigen Wertpapieren umgestaltet und an Anleger verkauft werden. Die Banken geben solche Schuldtitel meistens nur an weltweit agierende institutionelle Anleger ab. Sie sind allein gedeckt durch die Rückzahlung der von Banken gewährten Kredite. Damit übertragen die Banken das Kreditrisiko an andere Marktteilnehmer.

²⁰ vgl. KOCYBA Hermann, „Diese Hin- und Herverschieberei, das hat irgendwann zu einer absoluten Überblickslosigkeit geführt“, Beitrag basierend auf einem Interview mit Leo Schäfer, Manager Financial Services, in: HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal, *Strukturierte*

Spiel von Angebot und Nachfrage: Wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt, dann ist ein Markt bald übersättigt. Die Menge an verteilten Risiken war zu groß geworden, der Finanzmarkt krachte (crash) zusammen. Das führte schließlich dazu, dass die Banken einander nicht mehr vertrauten und sich gegenseitig keine sogenannten Interbankenkredite mehr genehmigten, weil keine von der anderen wusste, wie viele Risiken diese zu verarbeiten hatte.²¹

Den ersten Höhepunkt erreichte die Krise im Zusammenbruch der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers im September 2008. Diese Bankenkrise veranlasste mehrere Staaten, große Finanzdienstleister durch staatliche Eigen- und Fremdkapitalspritzen oder durch Verstaatlichung am Leben zu erhalten. Im Gegensatz zur „Realwirtschaft“ (dieser plötzlich omnipräsente Begriff sagt eigentlich sehr viel über die Einordenbarkeit der Finanzmarktgeschäfte aus), die vor dem Hintergrund der Finanz- und nunmehr auch Wirtschaftskrise zahlreiche Unternehmenszusammenbrüche und Konkurse zu verzeichnen hatte. In der Folge stieg auch die Verschuldung vieler Staaten stark an, von denen manche ihre Zahlungsfähigkeit auch heute noch nur durch internationale Hilfskredite und solidarische Haftungen aufrechterhalten können.²² Zwischen 2007 und 2012 folgten auf die Immobilienkrise die Bankenkrise I, auf die Finanzkrise die Wirtschaftskrise, auf die Wirtschaftskrise die Staatsschuldenkrise, auf die Staatsschuldenkrise die Börsenkrise und ab Herbst 2011 im Zusammenhang mit den Staatsschulden erneut Bankenturbulenzen, die Bankenkrise II sowie die Eurokrise. – In Abwandlung eines Zitates von Bertolt Brecht hatte ab 2012, dem Jahr für welches die Maya im Übrigen den Weltuntergang weissagten, zu gelten: „Wir stehen da nun enttäuscht und sehn betroffen/Den Vorhang zu und alle Zukunft offen“.²³ Ohne den Meteorologen nahe treten zu wollen: Prognosen zur Zukunft von Weltwirtschaft, Konjunktur oder Euro-Raum hatten die Aussagekraft wie jene von Wetterberichten.

Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt, S. 41ff, edition suhrkamp, 1. Auflage, Berlin 2010

²¹ vgl. HENDRIK

²² vgl. *Finanzkrise ab 2007*, Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzkrise_ab_2007

²³ vgl. BRECHT, Bertold, *Der gute Mensch von Sezuan*, S. 144, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1964

1.2 Der Verlust des Vertrauens

Das klingt nach Enttäuschung und ist auch als solche zu nehmen. Nun kann nur enttäuscht werden, wer zuvor eine Erwartung an etwas geknüpft hat, die dann nicht eingetreten ist. Kein Wunder, wurde doch die Zeit vor 2007 durch den „Hochrisiko-Kapitalismus mit Fantasierenditen und Narrenfreiheit für Finanzmärkte“²⁴ charakterisiert: Deregulierung, Globalisierung der Finanzmärkte gepaart mit enormem Wachstum dieses Sektors. Das internationale Soziologen-Team Claudia Honegger, Sighard Neckel und Chantal Magnin versuchte in den ersten Monaten des Jahres 2009, sozusagen im Auge des Orkans, in zahlreichen Interviews mit Bankmanagern herauszufinden, was eigentlich passiert war. Der Befund:

„In der verschwiegenen Welt der Banken bildete sich eine Art Finanzelite heraus, der die neuerdings sogenannte ‚Realwirtschaft‘ völlig egal zu sein scheint. Das Finanzsystem hat sich immer weiter verselbständigt, und eine abgehobene Schicht von Bankern, Händlern, Analysten und Rechnern konnte, weitgehend unbehelligt von Politik und Öffentlichkeit, ihr keineswegs nur virtuelles Unwesen treiben.“²⁵

Die Profiteure waren, wie auch Marianne Kager, die ehemalige Chefökonomin der Bank Austria in einem Kommentar für die Wiener Stadtzeitung „Der Falter“ zu Protokoll gegeben hat, also zunächst die Akteure selbst:

„Manager mit riesigen Boni, Aktionäre von Finanzinstituten, deren Aktien stiegen, aber auch all jene, deren Wertpapiere, Fonds und Aktien satte Renditen erzielten.“²⁶

Es darf niemanden verwundern, dass angesichts dieser Entwicklungen ein Konstrukt auf der Strecke bleiben musste, auf dessen Bedeutung als notwendige Voraussetzung für Geschäftsverbindungen von alters her in Wirtschaftstheorie und -praxis hingewiesen wird: Vertrauen. Darunter wird nämlich nichts weniger als die Erwartung

²⁴ MISIK, Robert, *Gibt es Kapitalismus ohne Krise*, Grundfragen-Beitrag zu Artikel von GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, S. 10, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

²⁵ HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal, *Einleitung*, in: HONEGGER/NECKEL/MAGNIN, S. 15ff

²⁶ KAGER, Marianne, zitiert bei GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, S. 11, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

verstanden, „nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden.“²⁷ Kager beschrieb die Entwicklung so:

„(...) Das Hauptproblem lag bei der Corporate Governance²⁸ der Finanzinstitute. Das ‚wirkliche Kapital‘ der Finanzmärkte ist das Vertrauen ihrer Kunden. Wenn die langfristigen Kundenbeziehungen dem kurzfristigen Gewinnstreben der Manager, das zugleich die Maximierung ihrer jährlichen Boni verkörpert, geopfert wird, dann ist Gefahr in Verzug. (...)“²⁹

1.2.1 Vertrauen als Vermögenswert

Nun ist Vertrauen – obgleich kein genuin ökonomisches Untersuchungsobjekt – ein zentraler Wert, u.a. wenn Unternehmen Erfolg haben wollen. Basierend auf der weit verbreiteten Annahme, dass soziale Beziehungen ausschlaggebend für Vertrauen und Erfolg sind, mag ein Paradoxon beispielgebend sein: Je schneller und damit unpersönlicher etwa moderne Kommunikationstechnologien den Austausch von Informationen ermöglichen, desto eher bleibt die Fähigkeit, vertrauensvoll auch über große geografische Distanzen zusammenarbeiten zu können, eine entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche ökonomische Interaktion.

Die Börse Singapur arbeitete seit 2011 etwa mit Hochdruck daran, ihre Aufträge in der Geschwindigkeit von 49 Millionstelsekunden in die Orderbücher zu bekommen. Zeit ist Geld. Ein Vorsprung von Millionstelsekunden kann für Händler über Gewinn und Verlust entscheiden³⁰, da bleibt keine Zeit, Vertrauen zu erarbeiten, das muss bereits vorausgesetzt werden können. Der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek betrachtet Vertrauen folglich sogar als einen spezifischen Vermögenswert:

„Viele unserer alltäglichen Interaktionen beruhen auf dem ‚Kapital‘ eines Vertrauensvorschlusses, den die Menschen sich wechselseitig geben, eben in Form der Gewährung von Freiheiten, und bei dem sie – mindestens implizit – verantwortliches Verhalten in dem Sinne erwarten, dass ihnen aus der Gewährung der Freiheiten kein Nachteil entsteht. Ohne diesen Vertrauens-

²⁷ SUCHANEK, Andreas/LIN-HI, Nick, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: *Vertrauen*, online verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9314/vertrauen-v5.html>

²⁸ Corporate Governance = Grundsätze einer Unternehmensführung, Anm. d. Autors

²⁹ KAGER, Marianne, *Wer ist an der Krise schuld*, Grundfragen-Beitrag zu Artikel von GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, S. 11, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

³⁰ zit. nach SCHWEINSBERG, Klaus, *Misskreditgarantien*, in: profil 51/52, S. 46f, NEWS-Verlag, Wien 2011

vorschuss wäre das gesellschaftliche Zusammenleben wesentlich kostspieliger – auch und vor allem im Sinne von Opportunitätskosten, also entgangenen Gelegenheiten der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil –, da viel Zeit darauf verwendet werden müsste, Informationen zu überprüfen, Handlungen zu kontrollieren, zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen zu treffen usw. Dieser Vertrauensvorschuss als Handlungsbedingung kann offensichtlich missbraucht werden zum kurzfristigen Vorteil, doch führt dies – zwar nicht zwingend, aber doch mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit – zur Erosion der Vertrauensbeziehung bzw. der Reputation und damit zur Verschlechterung künftiger eigener Handlungsbedingungen, mit anderen in vertrauensvoller Weise, d.h. mit relativ geringen Transaktionskosten, Kooperationsgewinne zu erzielen. Und hier ist es nicht selten tatsächlich so, dass eine einzelne Handlung diesen Vermögenswert Vertrauen erheblich untergräbt, wenn nicht zerstört.“³¹

Der amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama hat nicht umsonst auf die direkte Verbindung zwischen dem Grad des Vertrauens in einer Gesellschaft und dem wachsenden Wohlstand hingewiesen.³² Die Fähigkeit, sich in eine Gemeinschaft einzufügen und mit anderen zusammenzuarbeiten, ist für Fukuyama gleichbedeutend mit Vertrauen innerhalb einer Gesellschaft. Wo kein Vertrauen ist, gibt es auch kein Wachstum.³³

Vertrauen als Vermögenswert wird beispielsweise bei Mark Zuckerbergs Social-Media-Plattform Facebook sehr eindringlich vor Augen geführt:

„Im Mittelpunkt aller Facebook-Anstrengungen stehen ‚Freunde‘ von denen jeder Facebooker im Durchschnitt 130 hat, und all das, was diese mögen: Musik, Film, Informationen und Produkte aller Art. Im Grunde dreht sich das ganze Geschäftsmodell um den ‚Like‘-Button. Denn offenbar ist es so, dass die Menschen jenen kommerziellen Angeboten, die ihnen von ‚Freunden‘ empfohlen werden (...) bis zu 40 Prozent mehr Vertrauen entgegenbringen als jenen, über die sie zufällig stolpern.“³⁴

³¹ SUCHANEK, Andreas, *Corporate Responsibility in der Pharmazeutischen Industrie*, HHL Arbeitspapier Nr. 76, Leipzig Graduate School of Management, S.12, Leipzig 2007

³² vgl. FUKUYAMA, Francis, *Trust: Human Nature and the Reconstitution of Social Order. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, S. 3ff, Free Press Paperback, New York 1995

³³ vgl. FUKUYAMA 1995, S. 61ff

³⁴ HIMMELFREUNDPOINTNER, Rainer/MAYERL, Barbara/NEUHOLD, Chris, *fakebook*, Format 06/12, S. 59ff, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

Erst mit der Einführung des „Like“-Buttons im Jahr 2009 hat Facebook also den Sprung von der Popularität zur Profitabilität vollzogen; und 2012 – trotz mäßiger Performance beim Börsengang (IPO) – schliesslich in die Topliga der Börsegiganten.

Fukuyamas Theorie gewinnt auch vor dem Hintergrund an Bedeutung, dass für die vergangenen sechs Jahrzehnte eine Erosion in der globalen Vertrauenslandschaft zu konstatieren ist: Es gab im Jahr 2012 mit 195 Nationalstaaten mehr als je zuvor, gleichzeitig war in den 20 Jahren davor auch die Anzahl an multinationalen Konzernen von 3.000 auf 80.000 gestiegen. Das Washingtoner Institut für Politische Studien (IPS) wies in einer Studie aus dem Jahr 2000 darauf hin, dass es sich schon damals bei 51 der größten Wirtschaftsmächte der Welt um Unternehmen handelte, bei 49 um Staaten³⁵, das Verhältnis dürfte ein Dezennium später noch weiter auseinandergegangen sein. – Für die Medienwissenschaft und -praxis bedeutete dieses Verhältnis nun die Relativierung der Kontrollfunktion von Journalisten: Denn laut Journalistenreport arbeiten etwa in Österreich elf Prozent der Journalisten in Wirtschaftsressorts, aber immer noch 27 Prozent in den Ressorts Lokales und Politik.³⁶

1.2.2 Banken und Vertrauen

Geldangelegenheiten sind Vertrauenssachen. Ich vertraue mein Geld nur demjenigen an, von dem ich glaube, dass er es nicht veruntreut. Solcherart Vertrauen setzt Kompetenz, Zuverlässigkeit und gewissenhafte Information, also Kommunikation voraus³⁷. Das ist insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche von enormer Bedeutung, wie auch Hans Geiger in seiner Abschiedsvorlesung vom Institut für schweizerisches Bankenwesen an der Universität Zürich im Frühjahr 2008 zum Thema „Banken und Vertrauen“ referierte:

„Transaktionskosten sind das ökonomische Gegenstück zur Reibung in der Technik. Bei Maschinen helfen Schmiermittel. Eine Gesellschaft braucht das Vertrauen auf die Einhaltung gemeinsamer Normen, um das wirtschaftliche Gefüge zu ölen. Die ökonomische Theorie hat im Rahmen der Institutionenökonomie relativ spät untersucht, dass Vertrauen ein wichtiger Koordi-

³⁵ Quelle: Institute for Political Studies, <http://www.ips-dc.org/reports>

³⁶ vgl. KALTENBRUNNER, Andy/KARMASIN, Matthias/KRAUS, Daniela/ZIMMERMANN, Astrid, *Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Eine empirische Erhebung*, S. 142, facultas.wuv, Wien 2007

³⁷ Quelle: Infodienst des Bundesverbands deutscher Banken, inter/esse 6/7 2011, auf <http://www.bankenverband.de/themen/politik-gesellschaft/infodienst-interesse/06-07-2011/anlageberatung-vertrauen-und-fairness-muessen-im-mittelpunkt-steinen>

nationsmechanismus der Wirtschaft ist, der Transaktions- und Agency-Kosten senken kann. Vertrauen ist kostengünstig und nahezu universell einsetzbar. Es ist höchst effizient, es erspart viel Mühe, wenn man sich auf das Wort anderer Leute verlassen kann (...) Vor allem in wissensintensiven Organisationen, dazu zähle ich die Banken und die Universitäten, ist Vertrauen eine zentrale Voraussetzung für hohe Effizienz und Effektivität. (...) Vertrauen bildet die zwingende Voraussetzung für das Bankgeschäft überhaupt. Der Grund dafür liegt in der Art der wirtschaftlichen Produktionsleistung der Bank. Die Bank finanziert ihre illiquiden Aktiven, die Kredite, mit liquiden Passiven, den Kundeneinlagen. Wenn nun alle Einleger bei einer Bank ihre Depositen im Rahmen ihrer vertraglichen Rechte gleichzeitig zurückfordern, kann die Bank ihren Verpflichtungen sicher nicht nachkommen. Die Bank ist „eigentlich“ immer illiquid. Potentiell ist jede Banca rotta, bankrott³⁸. Nur das Vertrauen der Einleger (und anderer Geldgeber, wie zum Beispiel andere Banken) in die Bank verhindert, dass die Bank bankrott ist. Walter Bagehot hat dies 1873 wie folgt beschrieben: „every banker knows that if he has to prove that he is worthy of credit (Kredit = Vertrauen), however good may be his, argument, in fact his credit is gone.“³⁹

Es gibt gar keinen Zweifel, dass eine Vertrauenskrise zum zentralen Motor für die Finanz-, Banken-, Wirtschafts-, Schulden-, Staaten-, Euro- und erneute Bankenkrise wurde⁴⁰. Nicht nur Magnin beschreibt in ihrer Studie im Hinblick auf Vertrauen einen exemplarischen „Default“⁴¹:

„Die Banken vertrauten sich gegenseitig nicht mehr und auch nicht mehr ihren Kreditnehmern. Die Banken selbst verloren zugleich das Vertrauen ihrer Kundschaft, deren Vermögen nun gefährdet war. (...) Modelle zur Berechnung von Risiken und Ratings von Anlageprodukten verloren auf einen Schlag ihre Gültigkeit, ihren Wert. Die Finanzkrise wurde zu einer Ver-

³⁸ Viele Ausdrücke aus dem Bankenwesen stammen ursprünglich aus Italien, denn die ersten Banken in Europa entstanden im Mittelalter in den Handelsstädten Italiens. So bezeichnet «Banca» ursprünglich den Tisch, auf dem die Geldstücke gezählt und getauscht wurden. Und «Bankrott» leitet sich ab von „Bancarotta“ (italienisch für „zusammengeschlagene Bank“): Wenn ein Bankier zahlungsunfähig geworden war, kamen nämlich die Behörden und schlugen den Tisch mit einer Axt entzwei – eine drastische, aber deutliche Maßnahme! (Erklärung auf der Homepage der Schweizer Nationalbank, online verfügbar unter: <http://www.snb.ch/d/welt/portrait/banks/joker1.html>), Anm. d. Autors

³⁹ GEIGER, Hans, *Banken und Vertrauen*, Abschiedsvorlesung am Institut für schweizerisches Bankenwesen, Universität Zürich, 27. 05. 2008, Manuskript S. 2f, http://www.hansgeiger.ch/wp-content/uploads/2009/02/banken_und_vertrauen_08_05_27.pdf

⁴⁰ vgl. APFL, Stefan, *Die 27 Gegner Europas*, in: Falter 45/11 vom 09.11.2011, S. 10f, Falter Verlag, Wien 2011

⁴¹ Als Default wird in der Wirtschaft ein Bankrott bezeichnet. Das Wort gelangte im Zusammenhang mit Default Ratings für EU-Staaten während der Eurokrise 2011 zu einiger Bekanntheit, Anm. d. Autors

trauenskrise. (...) Glaube und Vertrauen spielen für das traditionelle Bankgeschäft eine zentrale Rolle, wie schon die Entstehung des Begriffs ‚Kredit‘ zeigt. ‚Il credito‘ bezeichnete im 16. Jahrhundert ‚Leihwürdigkeit‘, aber auch Glaube und Ansehen. In der deutschen Sprache war das Verb ‚trauen‘ ursprünglich gleichbedeutend mit ‚glauben‘. Noch heute bezeichnet Kredit das Vertrauen in die Bereitschaft und Fähigkeit einer Person oder eines Unternehmens, eine Leistung fristgerecht zu erbringen respektive eine Schuld zu begleichen. In ‚Misskredit‘ gerät, wer sich das Vertrauen nicht verdient hat.“⁴²

Im November 2012 veröffentlichte der Faktenkontor, ein Nachrichtendienst der deutschen PR-Branche aus aktuellem Anlass einige grundsätzliche Überlegungen zum Themenkreis „Banken und Vertrauen“, die an dieser Stelle gleichsam auch eine einführende Preview über die in den folgenden Kapiteln zu behandelnden Problemkreise bietet:

„Tatsächlich gibt es in der Finanzwirtschaft eine Vertrauenserosion auf beiden Ebenen. Einerseits wirkt die Finanzkrise auf das Vertrauen in das System. Andererseits leidet das Vertrauen in die Person des Bankberaters und in die Institution der Bank. Gerne werden Verfehlungen von Kreditinstituten als Ursache hierfür genannt. Da das einzelne Institut nicht maßgeblich auf das Finanzsystem einwirken kann, bleibt der größte Hebel auf eine gestärkte Vertrauensbasis im (...) personalen Vertrauen.

Wie groß ist das Potenzial, durch systematische und engagierte Arbeit, das Kundenvertrauen zu steigern? Das ist von Institut zu Institut sehr unterschiedlich: Schlecht positionierten Häusern sprechen nur rund 55 Prozent der Bundesbürger ihr Vertrauen aus. Gut positionierte Institute bringen es auf eine Zustimmung von gut 80 Prozent. Dies ergeben regelmäßige Marktforschungen von ServiceValue, Köln. Da das Vertrauen notwendige Voraussetzung für Bankgeschäfte ist, stellt der Vertrauensstatus einer Bank einen erfolgskritischen Faktor dar. Schließlich verzichten selbst vertrauensreiche Institute auf etwa ein Fünftel ihres Marktpotenzials, bei vertrauensarmen Instituten ist es fast schon die Hälfte des Marktpotenzials. Im Durchschnitt haben deutsche Kreditinstitute etwa zu einem Drittel des Marktes keinen belastbaren Zugang wegen einer fehlenden Vertrauensbeziehung. Da lohnt sich ein Blick auf Ansätze, wie der Vertrauensstatus ausgebaut werden kann.

Vertrauen funktioniert nicht ohne eine glaubwürdige Kommunikation. Daher gilt es, die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle daraufhin zu prüfen, ob

⁴² MAGNIN, Chantal, *Verspieltes Vertrauen. Zur Wiederentdeckung einer Geschäftsgrundlage*, in: HONNEGER/NECKEL/MAGNIN 2012, S. 236ff

1. sie den Bankkunden erreichen,
2. sie akzeptiert sind und
3. sie zur Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit führen.

Glaubwürdigkeit ersetzt Sicherheit in risikobehafteten Situationen und stellt schlussendlich Vertrauen dar. Aufgabe der Kommunikation ist es, über die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit die Risikoeinschätzung des Kunden so zu verändern, dass von der Möglichkeit unaufrichtiger Handlungen der Bank abgelenkt wird. Wer diesen Ansatz der Glaubwürdigkeit konsequent in seine Vertriebssteuerung und in die Kundenberatung transferiert, hat eine gute Ausgangsposition, seinen Vertrauensstatus zu optimieren. Allerdings gibt es erhebliche Störfaktoren in der Beziehung zwischen Bank und Kunde.

Um diese Störungen verstehen zu können, ist das Verständnis wichtig, wie Glaubwürdigkeit entsteht – oder zerstört wird. Gehirnforscher und Psychologen unterscheiden dabei das intuitive und das analytische Denken. Das intuitive Denken funktioniert automatisch, mühelos und affektiv, also gefühlsgesteuert. Es äußert sich in Spontanreaktionen und -einschätzungen. Das intuitive Denken zu Banken wird derzeit stark durch negative Medienberichte geprägt. Die Nachrichten sind negative Blitze, die kurz aufgenommen werden und spontan zu Ablehnung führen. Ein tieferes Nachdenken und Ergründen findet nicht statt. Da Misstrauen schneller reift als Vertrauen, ist ein negatives Nachrichtenumfeld gefährlich für den Vertrauensstatus einer Bank.

Anders ist dies beim analytischen Denken: Es ist ein bewusster, gezielter, systematischer und logischer Prozess. Hier ist zu erwarten, dass der Kunde die Informationen kritisch wertet und auf seine eigene Situation hin bewertet. Faktisch wird die Mehrzahl der Wahrnehmungen durch das intuitive Denken gesteuert. Problematisch für Banken ist der Umstand, dass negative Berichte in den Medien – von der Zeitung über Fernsehen bis hin zum Internet – deutlich überwiegen. Der Mainstream der Berichterstattung ist durch Bankkritik geprägt. (...)

Die Menschen erhalten heute zu viele Informationen, um sie in der Masse ernsthaft analytisch bewerten zu können. Das analytische Denken ist Aufwand; es erfordert Zeit und Aufmerksamkeit. Deshalb muss sich eine Informationssituation als so relevant erweisen, dass sich der Aufwand für das analytische Denken lohnt. Diese Relevanz ist abhängig von der persönlichen und emotionalen Betroffenheit, die die Information beim Kunden auslöst. Eine an Produkten und nicht an der Lebenssituation des Kunden orientierte Kommunikation erschwert den Kreditinstituten den Zugang zum analytischen Denken. Türöffner sind die individuellen Sorgen, Nöte, Ängste und Wünsche des Kunden.

Um die Auswirkungen von intuitivem und analytischem Denken besser verstehen zu können, sind die beiden Stufen zum Vertrauen wichtig. Die erste Stufe ist die Vertrauensbereitschaft. Sie ist abhängig vom Umfeld, von Erfahrungen und von Voreinstellungen des Bankkunden. Das intuitive Denken wirkt sich in der Vertrauensbereitschaft stark aus, denn das wahrgenommene Umfeld entsteht mehrheitlich durch Medienberichte. Auf die Vertrauensbereitschaft zahlen aber auch Erfahrungen mit der Bank ein, die ebenfalls durch das intuitive Denken als Blitz-Wahrnehmungen in das Vertrauensurteil eingehen: Funktionieren die Geldautomaten immer? Sind Kontoauszüge und der Jahresbericht zum Hypothekendarlehen verständlich? Wird mein Anliegen am Servicetelefon verstanden, gewürdigt und gelöst? Ist die Mitarbeiterin am Schalter freundlich? Die zweite Stufe ist die schwerere, es ist die Stufe der Vertrauenswürdigkeit. Ist die Bank würdig, dass ich ihr vertraue? Auf die Vertrauenswürdigkeit zahlen insbesondere

- die Kompetenz,
- die Gutwilligkeit,
- die Integrität und
- die Vorhersagbarkeit

ein. Hier wirken also Faktoren ein, die sowohl über intuitives als auch über analytisches Denken verortet werden – und sich in der Kommunikation von Kreditinstituten klar herausstellen lassen. Es bedarf also einer grundsätzlichen Positionierung, die allerdings von dem real erlebten Bankgeschäft auch getragen wird. Potemkin'sche Dörfer führen nicht zu einer soliden Vertrauensbasis.⁴³

1.2.3 Wenn das Vertrauen in Geld schwindet: medientheoretischer Ansatz

Der zentrale Punkt ist: Wenn Menschen nicht mehr an den Wert des Geldes glauben, dann verliert es an Wert. Nach Martin Hüfner kann Geld, können damit auch Banken, aber nur dann eine Funktion erfüllen, wenn Menschen sich auf das Geld verlassen können.⁴⁴

„Geld hat in einer modernen Volkswirtschaft drei Funktionen. Zum einen dient es den Menschen als Zahlungsmittel, das die Arbeitsteilung in der Gesellschaft erleichtert. Man muss nicht lange suchen, was der Bäcker als Tausch gegen sein Brot akzeptieren könnte, man gibt ihm

⁴³ ThinkTank-PR, *Wie sich Banken Vertrauen durch Kommunikation zurückerobert können*, Faktenkontor vom 29.11.2011, online verfügbar: <http://www.thinktank-pr.de/news/wie-sich-banken-vertrauen-durch-kommunikation-zurueckerobert-koennen/>, Faktenkontor GmbH, Hamburg 2011

⁴⁴ zit. nach HÜFNER, Martin, *Rettet den Euro! Warum wir Deutschland und Europa neu erfinden müssen*, Kindle Edition, Position 3593 – 3618, Murmann Verlag, Bücher für Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg 2011

Geld und ist zufrieden. Diese Funktion des Geldes ist heute noch am wenigsten gefährdet. Sie emanzipiert sich immer mehr von dem vom Staat zur Verfügung gestellten Zahlungsmittel. Wir verwenden mehr und mehr Karten und Buchgeld, um die Zahlungen zu bewerkstelligen. Wenn es den physischen Euro nicht mehr gäbe, hätte die Finanzwirtschaft schnell einen Ersatz zur Verfügung. Die zweite Funktion ist Geld als Recheneinheit. Geld erleichtert es, die Güter und Dienstleistungen auf dem Markt zu bewerten und sie mit dem eigenen Einkommen zu vergleichen. Mittels der Recheneinheit weiß ich, dass Butter teurer und damit wertvoller als Margarine ist. (...) Das wirkliche Problem bei einem Verlust des Vertrauens in das Geld stellt sich bei der dritten Funktion des Geldes, der Wertaufbewahrungsfunktion. Geld hilft, dass ich die Einnahmen, die ich durch meine Arbeit erzielt habe, nicht gleich ausgeben muss. Ich kann das Geld aufheben und warten, bis es ein Sonderangebot gibt. Ich kann es auch unter das Kopfkissen legen oder für das Alter sparen. Gerade Letzteres wird durch die immer längere Lebenserwartung der Menschen und die Schwierigkeiten der staatlichen Altersvorsorge bei uns immer wichtiger. Wenn hier das Vertrauen schwindet, dann hat das erhebliche Auswirkungen. (...) Als Wertaufbewahrungsmittel wird stabiles Geld gebraucht. Das können die Finanzmärkte nicht so einfach ersetzen. Hier darf es keine Vertrauensprobleme geben. Denn hier geht es um die Zukunftsängste der Menschen.“⁴⁵

Hüfner, bis 2011 Chefvolkswirt der zur UniCredit Group gehörenden HypoVereinsbank, orientiert sich (auch wenn er nicht darauf verweist) in seiner Funktionen-Matrix im Übrigen an Talcott Parsons' Überlegungen zur Medientheorie aus den 1970er Jahren, in denen Parsons Geld als ein Medium definiert.⁴⁶ Geld erfüllt nach Parsons' Theorie nämlich fünf konstitutive Eigenschaften, die ein Medium auszeichnen:

- A) Symbolcharakter: Geld hat einen Tausch- aber keinen Gebrauchswert.⁴⁷
- B) Institutionalisierung: Geld ist als gesetzliches Zahlungsmittel durch staatliche Autorität abgesichert.⁴⁸
- C) Sinnbedeutung: Geld ist das Medium, das die ökonomischen Tauschvorgänge vermittelt.⁴⁹

⁴⁵ ebd.

⁴⁶ vgl. PARSONS, Talcott, *Sozialstruktur und die symbolischen Tauschmedien*, in: PIAS, Claus/VOGL, Joseph/ENGELL, Lorenz/FAHLE, Oliver/NEITZEL, Britta (Hrsg.), *Kursbuch Medienkultur. Die maßgeblichen Theorien von Brecht bis Baudrillard*, S. 34ff, Deutsche Verlags-Anstalt, 6. Auflage, München 2008

⁴⁷ vgl. PARSONS 2008, S. 35

⁴⁸ vgl. ebd.

⁴⁹ vgl. PARSONS 2008, S. 36

- D) Zirkulationsfähigkeit: Jedes Medium muss geeignet sein, die Übertragung der Kontrolle von einer handelnden Einheit auf eine andere zu ermöglichen.⁵⁰
- E) Nullsummen-Eigenschaft: Aufgrund der Kreditschöpfung trifft das Nullsummen-Phänomen, wonach der Machtzuwachs einer Gruppe automatisch zum Machtverlust einer anderen Gruppe führt, auf Geld nicht zu.⁵¹ – Zumindest nicht mathematisch.

Parsons Theorie ist als früher Beitrag zur Mediatisierungstheorie folglich entscheidend für eine weitere Beschäftigung der Kommunikations- und Medienwissenschaft mit dem Thema Geld und seiner Handlungssysteme. Damit streift auch diese Arbeit das Problem der disziplinär-kognitiven Identität einer Kommunikationswissenschaft im Wandel.⁵² In weiterer Konsequenz bedeutet Parsons' Theorie kultursoziologisch nämlich nichts anderes, als dass Banken und Finanzdienstleister auch als Medienunternehmen und deren Handlungen als mediatisiertes Kommunikationsphänomen operationalisierbar sind. Allerdings kann so auch die Signifikanz der Verknüpfung des sozialen Systems Bank – wir werden später noch darauf zurückkommen – mit Sozialstrukturen und damit Kommunikation verdeutlicht werden. Woraus sich im Hinblick auf soziale Beziehungen und Prozesse einerseits nicht nur eine systemisch wirtschaftliche und rechtliche sondern auch eine soziologisch und demokratisch vernünftige Legitimierung für die im Zuge der Krise umstrittenen „Medienförderungen“ (in diesem Fall: Hilfspakete und Schutzschirme) ableiten ließe, andererseits sich aber auch die besondere Verantwortung im Zusammenhang mit einem Strukturwandel herausarbeiten lässt. Diese Überlegung scheint mir vor dem Hintergrund, dass mit Stand Anfang 2012 allein in Österreich Geld und Haftungen der Steuerzahler in Höhe von rund 27,6 Milliarden Euro an Institute verteilt worden waren (und dabei für die Jahre 2008 bis 2011 ein Abgang von 253 Millionen Euro errechnet wurde), besonders beruhigend.⁵³

⁵⁰ vgl. ebd.

⁵¹ vgl. ebd.

⁵² Zur mediatisierten Kommunikation siehe: GENTZEL, Peter/KOENEN, Erik, *Moderne Kommunikationswelten – von den „papierenen Fluten“ zur „Mediation of Everything“*. Ein Beitrag zur disziplinär-kognitiven Identität des kommunikationswissenschaftlichen Forschungsfeldes „mediatisierte Kommunikation“, in: Medien & Kommunikationswissenschaft, Nr. 2, S. 197ff, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2012

⁵³ zit. nach MORAVEC, Michael, *Spotlight: Bankenpaket in Zahlen*, in: trend 4/2012, S. 36f, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

1.2.4 Der Vertrauensindex im Keller.

Der Finanzcrash von 2008 hat nun das Vertrauen der Menschen in die freien Märkte, in das kapitalistische System und in die Seriosität von Banken kräftig und nachhaltig erschüttert.⁵⁴ Nach einer im März 2010 veröffentlichten Studie der Gesellschaft für Konsumforschung hatten mit 43,1 Prozent zum Beispiel fast die Hälfte der Deutschen kein Vertrauen mehr in die Banken.⁵⁵ Auch in Österreich sackte das Vertrauen der Kunden in ihre Banken auf einen Tiefstand ab. So sank etwa der im Jahr 2010 veröffentlichte Wert, der die Bereitschaft von 3.500 befragten österreichischen Bankkunden, ihr jeweiliges Institut weiterzuempfehlen, beschreibt, laut „Recommender-Studie“ im Auftrag des Finanz-Marketing Verbandes zwischen den Frühjahren 2008 und 2009 um rund zehn Prozent auf 1,8 Prozent.⁵⁶ Zwischen Jänner 2008 und Juni 2012 schloss schliesslich auch der deutsche Konjunkturvertrauensindex fast durchwegs im Minus. – Deutschland immerhin gilt als Konjunkturlokomotive Europas.

Am 1. Jänner 2011 wurde als Reaktion auf all diese Krisenprozesse zunächst die European Banking Authority (EBA), eine Aufsichtsbehörde, mit dem Ziel gegründet, künftige Finanzkrisen zu verhindern, um etwa anhand von Banken-Stresstests deren Ansehen und das Vertrauen in die Bankenwelt zu stärken. Doch mit genau diesen Stresstests hatte die Behörde als bald jegliche Glaubwürdigkeit verspielt, weil sie als *de facto* insolvent bekannte Institute als tauglich befand und sich die Aufseher zu sehr um die Interessen der angeschlagenen Bankenbranche sorgten⁵⁷. Der Vertrauensindex erwies sich daher auch im ersten Halbjahr 2011 nicht nur bei Privatkunden, sondern auch bei Unternehmern als gering: Einer Studie österreichischer Unternehmensberater aus dem Ernst & Young-Netzwerk vom April 2011 zufolge hatten in

⁵⁴ zit. nach MADER, Martina/MÜLLER, Arndt, *Das Ende des Wachstums*, in: Format Nr. 39, vom 01.10.2010, S. 24ff, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2010

⁵⁵ vgl. BÖLL, Sven, *Kunden entziehen Banken das Vertrauen*, auf: Spiegel Online vom 04.03.2010, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,681776,00.html>, Spiegel-Verlag, Hamburg 2010

⁵⁶ vgl. von ungenanntem Autor eingepflegten Bericht der österreichischen Presseagentur APA, *Deutlich weniger Kundenempfehlungen für Banken in der Krise*, *börse-express.com* vom 21.01.2010, auf www.foonds.com/article/4367/print, Wien 2010

⁵⁷ 2012 wurde am EU-Gipfel beschlossen, eine gemeinsame europäische Bankenaufsicht unter dem Dach der EZB auf den Weg zu bringen, Anm. d. Autors; vgl. EDER, Erich, *Die Großzügigkeit der Kontrolloren*, in: Falter 33/12, S. 9ff, Falter Verlag, Wien 2012

Österreich zum Umfragezeitpunkt zum Beispiel nur 13 Prozent der befragten Unternehmen großes oder sehr großes Vertrauen in den Bankensektor.⁵⁸

Womit Österreich im Mainstream lag: Der Edelman Trust Barometer[®], eine periodisch wiederkehrende Umfrage, die von der US-amerikanischen und weltweit führend agierenden PR-Agentur Edelman im Jahr 2011 unter 5.075 Menschen in 23 Ländern durchgeführt wurde, wies in seiner 2011er-Studie aus, dass zwischen 2008 und 2011 das Vertrauen in Banken in den USA um 46 Prozent und in Großbritannien um 30 Prozent gesunken war. Auf die Frage „How much do you trust the following industries to do what is right?“ konnten in der Kategorie Bank nur mehr 25 Prozent in den USA und 16 Prozent in Großbritannien unterschiedlich großes, aber doch Vertrauen schenken.⁵⁹ 2012 veröffentlichte Edelman ein weiteres Absinken der Werte: In Europa verloren Banken und der Finanzsektor jeweils drei Prozentpunkte gegenüber 2011. In Deutschland zum Beispiel vertrauten nur mehr 14 Prozent der Befragten den Finanzmärkten.⁶⁰ – Kein Wunder: Selbst die Bank des Papstes, das „Istituto per le Opere de Religione“, schaffte es als „schwarzes Loch“ im internationalen Finanzverkehr 2012 ins Visier der Geldwäschejäger und in die Schlagzeilen der Wirtschaftsmagazine zu geraten.⁶¹

1.2.5 Die Folgen des kollektiven Vertrauensverlustes für die Gesellschaft

Vertrauen als wesentliche Säule zwischenmenschlicher, also auch von Geschäftsbeziehungen, ist nun keineswegs ein Phänomen unserer Zeit in der Krise. Allerdings hatte es in den Jahrzehnten davor in beinahe allen Bereichen zwischen Politik und Kirche, Wirtschaft und Medien insofern an Bedeutung zugenommen, als Vertrauen in Systeme bereits in den Vorkrisenzeiten schon zum raren Wert mutiert war.

⁵⁸ vgl. Ernst & Young Vertrauensindex, Befragungsergebnisse April 2011, befragt wurden 202 Unternehmen. [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Vertrauensindex_Österreich_April_2011/\\$FILE/Ernst%20&%20Young%20Vertrauensindex%20Österreich%20April%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Vertrauensindex_Österreich_April_2011/$FILE/Ernst%20&%20Young%20Vertrauensindex%20Österreich%20April%202011.pdf)

⁵⁹ Quelle: Edelman Trust Barometer[®], 2011 Annual Global Leaders Study, S. 14, Edelman, New York 2011

⁶⁰ Quelle: Edelman Trust Barometer[®], 2012 Edelman Trust Barometer Executive Summary, S. 6, Edelman, New York 2011

⁶¹ vgl. HORCICKA, Florian, *Vatikan wäscht weißer*, in: Format Nr. 14, S. 34ff, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

„Es gilt nicht die Unschuldsvermutung, es gilt die Misstrauensgewissheit“ ...⁶²,

... so beschrieb Wolfgang Zwander im Wiener Stadtmagazin „Der Falter“ die Stimmungslage der Bevölkerung im Herbst 2011. Tatsächlich schien Vertrauenswürdigkeit als Eigenschaft gerade im Zeitalter des Lobbyings, Negativ-Campaignings und Mudslings, nach den Skandalen und Katastrophen zum Beispiel um Enron⁶³, BP⁶⁴, WorldCom⁶⁵ und selbst die zur Wahrheit verpflichtete katholische Kirche⁶⁶, nach Finanzkrise und jenen von „News of the World“⁶⁷ oder – für das unmittelbare Stakeholder⁶⁸-Umfeld der Bank Austria relevant auf österreichischer Ebene – von Eurofighter, Immofinanz, BUWOG, BAWAG, Hypo Alpe Adria oder Telekom⁶⁹ ein Wert geworden zu sein, der, quod erat demonstrandum, – so konstatiert es zumindest der Sprachwissenschaftler Marcus Reinmuth in einer Untersuchung zur Sprache von Geschäftsberichten – besonders öffentlichen Akteuren *nicht* in besonderem

⁶² ZWANDER, Wolfgang, *Selbstbedienung im Unternehmerstaat*, Falter 36/11 vom 11.07.2011, S. 6/7, Falter Verlag, Wien 2011

⁶³ Der US-Energiekonzern Enron gehörte zu den größten Konzernen der USA und verursachte im Jahr 2001 aufgrund von Bilanzfälschungen einen der größten Unternehmensskandale, den die US-Wirtschaft bis zu diesem Zeitpunkt je erlebt hatte, Anm. d. Autors

⁶⁴ Durch die Explosion der vom britischen Konzern BP betriebenen Ölbohrplattform Deepwater Horizon wurde 2010 im Golf von Mexico einer der schwersten Umweltkatastrophen ausgelöst. Aus internen Dokumenten des Konzerns ging hervor, dass zur Abdichtung des Bohrlochs trotz Warnungen von Fachleuten bewusst eine kostengünstige Methode mit größerem Risiko von Gasaustritt gewählt wurde, Anm. d. Autors

⁶⁵ MCI WorldCom war die weltweit drittgrößte Telefongesellschaft mit Hauptsitz in den USA. Das Unternehmen hatte im Sommer 2002 durch Fehlbuchungen in Milliardenhöhe einen der weltweit größten Börsenskandale ausgelöst, Anm. d. Autors

⁶⁶ Zahlreiche über Medien bekannt gewordene Missbrauchsskandale insbesondere in Irland, Deutschland, Italien, Spanien, den USA, Belgien, den Niederlanden, der Schweiz und Österreich erschütterten im ersten Jahrzehnt des zweiten Jahrtausends die letzten Amtsjahre des Pontifikats von Papst Johannes Paul II und jenes von Papst Benedikt XVI, Anm. d. Autors

⁶⁷ Die Abhöraktionen rund um das zum Imperium des britischen Medientycoons Rupert Murdoch gehörende Boulevardblatt „News of the World“ weiteten sich im Juli 2011 auf Scotland Yard und den britischen Premier David Cameron aus: Sowohl die Polizei als auch der Premier sollen in den Skandal verwickelt gewesen sein; Anm. d. Autors

⁶⁸ Als Stakeholder gelten neben den Eigentümern die Mitarbeiter bis hin zum Management, die Kunden, die Lieferanten, die Kapitalmärkte, der Staat, die Natur, die Gesellschaft und die Öffentlichkeit. Es gibt demnach primäre, sekundäre und Key-Stakeholder, die nach Einfluss- und Wirkungsgrad unterschieden werden, Anm. d. Autors, vgl. dazu etwa den Eintrag „Stakeholder“ auf Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

⁶⁹ Hier werden einige österreichische Skandale genannt, die sich auf die Regierungskoalition von ÖVP/FPÖ/BZÖ in den Jahren 2000 – 2007 beziehen und allesamt mit Schmiergeld und/oder Parteienfinanzierung in Zusammenhang gebracht werden. Eine Korruptionsfibel, die mehr als 40 Fälle der jüngeren österreichischen Geschichte beleuchtet, ist, herausgegeben von der Grünen Bildungswerkstatt, unter dem Titel: *Unmutsverschuldung. Ein Kompendium österreichischer Unschuldsvermutungen*, 2012 im Planet Verlag erschienen, Anm. d. Autors

Maße unterstellt wird.⁷⁰ Der Global Confidence Index, der nach einer Befragung von 1.200 Experten aus dem politischen und privaten Sektor vom World Economic Forum im Spätsommer 2012 veröffentlicht wurde, untermauerte die Theorie mit Daten: Nur mehr 9,3 Prozent der Befragten vertrauten dem weltweiten Wirtschaftssystem, nur mehr 11,6 Prozent der Politik.⁷¹

„(...) Das Vertrauen in die gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen scheint in zunehmendem Maße zu schwinden. Und enttäushtes Vertrauen ist nur schwer wiederherzustellen; es hat ‚ein ausgezeichnetes Gedächtnis‘⁷² (...) Vertrauen ist für menschliches Zusammenleben grundlegend. Es ist schon zum Überleben und zur Selbstabsicherung unerlässlich. Ohne ein Minimum an Vertrauen zur sozialen Umwelt und der sozialen Umwelt zu ihm ist der Mensch in seiner Handlungsfähigkeit ernsthaft gefährdet. (...) Vertrauen (...) beinhaltet Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Loyalität, Wahrhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Sympathie, Konsens, Offenheit und Intimität. Demzufolge äußert sich Misstrauen als Argwohn, Verschlussenheit, Getäuscht- und Enttäuschtsein, Skepsis, Panik und Angst bei den in Betracht kommenden Personen und Gruppen.“⁷³

Das allgemeine Misstrauen nach der Finanzkrise blieb, gleichsam als empirischer Beweis für Reinmuths Theorie, jedenfalls nicht wirklich ohne Folgen auch auf Gesellschaft und Politik. Im Jahr 2011 begann es als Konsequenz der Krise und der damit verbundenen wirtschafts-, fiskal- und gesellschaftspolitischen Lösungswege vor dem Hintergrund eingeschränkten Wirtschaftswachstums und massiver Sparprogramme nicht nur in Europa nachhaltig zu rumoren.

„Die Reichen werden reicher, und alle anderen werden es nicht“ ...⁷⁴,

⁷⁰ vgl. REINMUTH, Marcus, *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation. Von Geschäftsberichten und den Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Sprache*, Dissertation an der philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, S. 24f, Düsseldorf 2006

⁷¹ Quelle: World Economic Forum, Global Confidence Index 2012, online verfügbar: <http://www.weforum.org/content/pages/global-confidence-index>

⁷² REINMUTH zitiert an dieser Stelle (S. 25) unter Angabe der Quelle: ODENBACH, Marlene, *Glaubwürdigkeit in der PR: In Jahren erarbeitet, in Sekunden zerstört. Fünf Thesen aus der Sicht eines PR-Praktikers*, in: DERNBACH, Beatrice/MEYER, Michael: *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005

⁷³ REINMUTH zitiert an dieser Stelle (S. 26) unter Angabe der Quelle: SCHNEIDER, Helmut: *Vertrauensbildende Maßnahmen [!] als Komponenten der Unternehmenskultur*, in: *Management Zeitschrift* 7 – 8/1992: S. 27-30.

⁷⁴ RAINER, Christian, *Rechtsüberholer, Teil 2 – Was die rechten Kapitalismuskritiker nur beiläufig erwähnen*, Leitartikel im profil 35/11 vom 29.08.2011, S. 11, NEWS-Verlag, Wien 2011

... schrieb Christian Rainer, Herausgeber und Chefredakteur des österreichischen Nachrichten-Magazins „profil“, und er monierte aus der Sicht der Nationalökonominnen Verteilungsgerechtigkeit, ohne die...

„ (...) eine alternativlose freie Marktwirtschaft, die Wohlstand vermehren oder auch nur erhalten könne“ ...⁷⁵,

... wohl nicht mehr funktionieren würde. Die internationalen Nachrichten-Schlagzeilen sollten diese Tendenz, die schließlich auch von den OECD-Sozialindikatoren 2011 bestätigt wurde⁷⁶, eindrucksvoll belegen: In Spanien protestierte eine Jugend ohne Jobaussichten in „Camps der Empörung“, wandernd oder Flamenco tanzend in Banken; in Frankreich wurde Stéphane Hessel's Manifest „Empört euch“⁷⁷ 1,4 Millionen Mal verkauft⁷⁸, ehe es in anderen Ländern auf die Bestsellerlisten (und etwa in Österreich mit Anneliese Rohrer's Buch „Ende des Gehorsams“⁷⁹ und Wolfgang Radlegger's Schriftwerk „Vom Stillstand zum Widerstand. Zeit zum Wandel“⁸⁰ sowohl aus konservativen – Rohrer war langjährige Innenpolitik-Journalistin der Tageszeitung „Die Presse“ – als auch aus linken Kreisen – Radlegger war sozialdemokratischer Politiker in Salzburg – publizistische Nachahmer fand) kam.

In London brannten unterdessen Häuser und Läden, in Berlin Luxuslimousinen, in Athen die Innenstadt und in Israel Menschen nach Selbstverbrennungen; in Hamburg, Frankfurt, Lissabon und New York gingen Hunderttausende gegen Sparmaßnahmen in Folge der Krise auf die Straße, Rumänien stand im gesellschaftlichen Zorn gegen Sparmaßnahmen am Rande eines Bürgerkriegs, in Italien lehnten sich Regionen, Gewerkschaften und Kirche zusammen mit Demonstranten gegen Sparpakete auf. Am 14. November 2012 legten Millionen Arbeitnehmer in mehreren EU-Krisenländern aus Protest gegen die Sparpolitik ihrer Regierungen im Rahmen eines Generalstreiks, zu dem der Europäische Gewerkschaftsbund aufgerufen hatte, die

⁷⁵ ebd.

⁷⁶ vgl. OECD Social Indicators, *Society at a Glance 2011*, OECD, Paris 2011

⁷⁷ erschienen im Ullstein Verlag, Anm.

⁷⁸ zit. nach KURBJUWEIT, Dirk, *Ackermanns Herrschaft*, in: Der Spiegel Nr. 22 vom 30.05.2011, S. 27, Spiegel-Verlag, Hamburg, 2011

⁷⁹ erschienen im Braumüller Verlag, Anm. d. Autors

⁸⁰ erschienen im Brandstätter Verlag, Anm. d. Autors

Arbeit nieder,⁸¹ und 8000 US-Bürger schrieben Berichte an Finanzmanager, in denen sie schilderten, was die Finanzkrise für ihr Leben bedeutet.⁸²

Gründe dafür gab es viele, hier nur einige Beispiele: Der Mindestlohn in Griechenland zum Beispiel sank von 876 Euro vor Ausbruch der Krise auf 586 Euro im Jahr 2012, das Arbeitslosengeld von 461 auf 322 Euro. Griechenland hatte (ebenso wie Italien) eine signifikant höhere Selbstmordrate zu beklagen (berichtet wurde von 20 Prozent mehr Selbstmorden seit Ausbruch der Krise). In Spanien mussten Anfang 2012 etwa 98 Frauenhäuser zusperren, weil den Kommunen das Geld ausging; täglich wurden 2011 bis zu 170 Hausbesitzer von ihrer Bank vor die Tür gesetzt, weil sie Kredite nicht mehr bedienen konnten. Die britische Regierung strich im Jahr 2011 rund 270.000 Stellen im öffentlichen Dienst; 2012 galten 41 Prozent aller Rumänen laut Eurostat als armutsgefährdet; in Lettland wurden 4.000 Lehrer in die Arbeitslosigkeit geschickt. 328.860 Portugiesen holten sich zwischen 2011 und 2012 eine Arbeitserlaubnis für Brasilien, um der Krise im eigenen Land zu entfliehen. Odachlosen, die in Ungarn auf der Straße übernachteten, wurde 340 Euro Strafe aufgebrummt ...⁸³

Nachdem schon im November 2010 US-Präsident Obamas Demokraten bei den Kongresswahlen die Kontrolle über das Abgeordnetenhaus verloren hatten und mit der „Tea Party“ ein Ventil für republikanischen Protest gegen Dirigismus erwachsen war, mussten 2011 die Regierungschefs von Irland (Brian Cowen), Portugal (José Sócrates), der Slowakei (Iveta Radičová), Griechenlands (Giorgos Andrea Papan-dreou), Italiens (Silvio Berlusconi) und Spaniens (José Luis Zapatero) im Zusammenhang mit Finanz- und Schuldenkrise sowie Sparpaketen ihre Hüte nehmen. Der frühere isländische Ministerpräsident Geir Haarde wurde im April 2012 wegen verabsäumter Maßnahmen beim Zusammenbruch des isländischen Bankensystems im Herbst 2008 als erster Politiker verurteilt.⁸⁴ Ebenfalls 2012 wurden die Regierungen

⁸¹ vgl. ORF.at vom 14.11.2012, online veröffentlicht unter <http://www.orf.at/stories/2151032/2151031/>

⁸² vgl. GREIF, Mark, *The Trouble is the Banks. Letters to Wall Street*, n+1 Foundation, New York 2012

⁸³ vgl. HORACEZEK, Nina, *Wer zahlt die Krise*, in: Falter Nr. 15/12 vom 13.04.2012, S.10ff, Falter Verlag, Wien 2012

⁸⁴ Geir Haarde war der erste und zu diesem Zeitpunkt einzige Politiker, der für eine derartige Amtsverfehlung von der Justiz zur Rechenschaft gezogen wurde. Die Staatsanwälte hatten ihm vorgeworfen, vor dem Zusammenbruch der drei größten isländischen Banken – Kaupthing, Landsbanki und Glitnir – die schwere Finanz- und Wirtschaftskrise des Landes durch Untätigkeit fahrlässig mitverursacht zu haben. Zustande gekommen ist der Prozess auf Druck der Bevölkerung, als nach dem Zusammenbruch der Banken keine der damals handelnden Personen zur

Frankreichs (Nicolas Sarkozy), der Niederlande (Mark Rutte), Rumäniens (Mihai Răzvan Ungureanu) und erneut jene der Übergangskoalition Griechenlands abgewählt. – All das und noch einiges andere sollte Europas Wechseljahre charakterisieren, die auch die Periode einer „Desintegration Europas“⁸⁵ (etwa der Umgang mit Griechenland oder die Loslösungstendenzen Großbritanniens) in Folge der durch die Finanz- und Eurokrise hervorgerufenen wirtschaftlichen Destabilisierung und Verhinderung einer politischen Einigung ausgelöst hatten, wie der ehemalige deutsche Bundesbanker Thilo Sarrazin 2012 in seinem Buch „Europa braucht den Euro nicht“ schrieb⁸⁶.

In Österreich stürmte unterdessen der Austro-Popstar Hubert von Goisern mit seiner geldkritischen Single „Brenna tuats guat“⁸⁷ die Charts; sein amerikanischer Kollege Bruce Springsteen füllte mit der Promotiontour seines gesellschaftskritischen Albums „Wrecking Ball“ 2012 die Stadien und Arenen dieser Welt. Die Singleauskoppelung „We Take Care of Our Home“ wurde zur Hymne der Occupy-Bewegung, „Easy Money“ ist eine Anklage gegen Spekulanten, in der Ballade „Jack of All Trades“ wird Springsteen in der vierten Strophe deutlich:

„Der Banker wird fett, der Arbeiter wird dünn/Das war schon immer so, und es wird auch wieder so sein.“⁸⁸

Derart munitioniert „revanchierte“ sich die Republik Österreich für den entstandenen Unbill mit einem Kompositionsauftrag an die Wiener Musikerin Susanna Ridler, die ihre kritische Auseinandersetzung mit der Finanzkrise im Sommer 2012 beim Tiroler Outreach-Festival uraufführte, nachdem bereits der deutsche Politologe Peter Grotian bei einem Vortrag über die Finanzkrise dazu aufgefordert hatte, unmaskierte Banküberfälle zu begehen, wenn auch: mit Schokoladewaffen.

Verantwortung gezogen wurde. Es ist der erste Prozess, der vor dem 1905 gegründeten Gerichtshof für Amtsvergehen verhandelt wurde, Anm. d. Autors, vgl. orf.at, <http://orf.at/stories/2116821/2116824/>

⁸⁵ SARRAZIN, Thilo, *Europa braucht den Euro nicht – Wie uns politisches Wunschdenken in die Krise geführt hat*, Deutsche Verlags-Anstalt, München 2012

⁸⁶ vgl. SARRAZIN 2012

⁸⁷ 2011 erschienen beim Label Capriola, Anm. d. Autors

⁸⁸ vgl. SPRINGSTEEN, Bruce, *Jack of All Trades* (Übersetzung des Autors), auf: ders., *Wrecking Ball*, Columbia/Sony Music, 2012, online verfügbar: http://www.lyricsfreak.com/b/bruce+springsteen/jack+of+all+trades_20999724.html

1.2.6 Systemisches Misstrauensmanagement

Unternehmer und Banker, im Allgemeinen nicht wirklich leicht aus der Reserve zu locken, kritisierten dafür europaweit immer lauter die Bestimmungen des im Zuge der Finanzkrise eilig erarbeiteten Dokuments „Basel III“⁸⁹, das in seiner 2010 beschlossenen Fassung vor dem Hintergrund strenger Eigenkapitalvorschriften für Banken den Unternehmen bei unveränderter Gültigkeit ab 2013 einen Zugang zu Krediten zunehmend erschweren und verteuern soll; bei einer damit verbundenen gleichzeitigen Abnahme des volkswirtschaftlichen Outputs⁹⁰ und einer erneuten Zunahme der Tätigkeit von Hedgefonds, also jener Fonds, denen plakativ die Schuld an der Finanzkrise gegeben worden war und deren Kontrolle die Politik gefordert hatte. Nach Ansicht des Wiener Finanzwirtschaftswissenschaftlers Josef Zechner würden nämlich Regelwerke wie Basel III zulassen, dass Hedgefonds hohe Risiken eingehen und auf höhere Prämien zielen.⁹¹

Im März 2012 warnte daher auch die EU-Binnenmarkt-Kommission bereits wieder vor sogenannten Schattenbanken, also Einrichtungen, die offiziell gar keine Banken sind. 60 Billionen US-Dollar standen laut Financial Stability Board (FSB), einer internationalen Organisation zur Überwachung des globalen Finanzsystems, diesen rund um den Globus im Oktober 2011 zur Verfügung. Das entsprach in etwa dem weltweiten Bruttosozialprodukt. Laut FSB machten die Geschäfte der Schattenbanken mehr als ein Viertel der weltweiten Finanzgeschäfte aus. Damit war der Umfang von Schattenbank-Geschäften 2012 bereits wieder größer als zu Beginn der Finanzkrise

⁸⁹ BASEL III besagt als Reaktion auf die Finanzkrise im Kern u.a., dass jeder Kredit, den ein Geldinstitut vergibt, mit Eigenkapital des Kreditgebers unterlegt werden muss. Dieses Kernkapital (bestehend aus 4,5% hartem, 1,5% weichem und 2% Ergänzungskapital) dient der Liquidität, schränkt für die Banken den Spielraum ein, riskante Geschäfte zu betreiben, legt aber auch die Latte für Kreditnehmer höher, weil mit BASEL III Banken vorgeschrieben wird, wie hoch sie sich selber verschulden dürfen. Durch diese neuen Vorschläge und die daraus folgenden Rechtsvorschriften der EU errechnete sich nach mehreren Studien verschiedener Autoren und Institutionen – u.a. der UniCredit Bank Austria AG – für die österreichischen Banken ein Bedarf an zusätzlichem „hartem“ Eigenkapital in Höhe von bis zu 33 Milliarden Euro, Anm. des Autors

⁹⁰ vgl. HAMMERSCHMIED, Hans/BRUCKNER, Bernulf, *Basel III und KMU Finanzierung*, Hammerschmied Hohenegger & Partner Wirtschaftsprüfungs Ges.m.b.H., Wien 2011; vgl. SCHARINGER, Ludwig, *Nachhaltige Perspektiven anstatt schnellem Abcashaen*, Gastkommentar im Format 49/11, S. 11, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

⁹¹ vgl. BACHLER, Martina, *Ewige Gewinner*, in: Format 10/12, S. 30f, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

– mit allen Risiken, die das für das Finanzsystem bedeutete.⁹² An deren Einprägbarkeit hätte aufgrund kurzfristiger Historie kaum Zweifel bestanden: Was als Krise auf dem US-Immobilienmarkt begann, hatte bereits Mitte 2011 die globale Staatengemeinschaft verwüstet⁹³, so schrieb das deutsche Nachrichtenmagazin „Spiegel“ in seiner Titelgeschichte noch am 8. August 2011.

Europa und die USA hatten sich tief verschuldet, dem Misstrauen zwischen den Banken folgte das Misstrauen in Staaten wie die USA oder die Euro-Länder. Ein Misstrauen, das in der panischen Frage gipfelte, wie bankrott die Welt eigentlich sei.⁹⁴ Dabei ging es längst nicht mehr nur um Finanzielles, es ging um Existentielles. Auch der Leiter des „Centrums für Strategie und Höhere Führung“ in Köln und ehemalige Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins „Capital“, Klaus Schweinsberg, prophezeite zum Jahresende 2011 im „profil“ die Krisenlage 2012:

„Die Krise heute ist mit jener von 2008 nicht zu vergleichen. Damals waren überall die Regierungen wie die Feuerwehr blitzschnell zur Stelle, als die Pleite der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers das Finanzsystem zum Erbeben brachte und sich vor der britischen Bank Northern Rock lange Menschengängen bildeten. Der Einsatz von Hunderten Milliarden Staatsgeldern und -garantien half, die Brandherde einzudämmen, Banken zu rekapitalisieren und der Realwirtschaft nach einem nie da gewesenen Einbruch alles in allem recht rasch auf die Beine zu helfen. Im Rückblick war die Bewältigung der Gefahrensituation 2008 ein Kinderspiel, gemessen an der Gemengelage heute. Die akute Frage lautet: Wer rettet die Retter? Die Vorgänge in Europa haben (...) die Hemisphäre des Ökonomischen verlassen. Die klassische Methode der westlichen Demokratien (...), Probleme im eigenen Land, aber auch im Umgang miteinander mit viel, notfalls auch gepumptem Geld zu lösen – dieses Verfahren funktioniert nicht mehr geschmiert wie ehemals. Die so aufgetürmten Schuldenberge haben nunmehr eine kritische Masse erreicht, weshalb Anleger immer häufiger bezweifeln, ihr in Staatsanleihen investiertes Geld zurückzubekommen. (...) Europa droht mithin ein Teufelskreis von höheren Schulden, geringem Wachstum, Einschnitten in den öffentlichen Haushalten. Kein Wunder, dass die Investoren – Banken, Pensionsfonds und Versicherer –

⁹² zit. nach. BECKER, Andreas, *Gefahr für das Finanzsystem?*, Deutsche Welle vom 19.03.2012, online verfügbar unter: <http://www.dw.de/dw/article/0,,15813300,00.html?maca=de-politikportal-1709-rdf>, Bonn 2012

⁹³ zit. nach JUNG, Alexander/PAULY, Christoph/REIERMANN, Christian/SUAGA, Michael/SCHMITZ, Gregor Peter/SCHULZ, Thomas/WAGNER, Wieland, *Welt am Abgrund*, in: Der Spiegel Nr. 32 vom 08.08.2011, S. 62ff, Spiegel Verlag, Hamburg 2011

⁹⁴ vgl. ebd.

risikobewusster geworden sind, erst recht nach dem G20-Gipfel⁹⁵ von Cannes im Oktober, als die privaten Gläubiger sich von den versammelten Staats- und Regierungschefs zu einem Forderungsverzicht von 50 Prozent ihrer Griechenland-Anleihen genötigt sahen. (...) Misstrauen grassiert in einem geradezu epidemischen Ausmaß.“⁹⁶

Der im Juni 2012 herausgegebene 82. Jahresbericht der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ)⁹⁷ sollte Schweinsbergs Prognosen bestätigen: Die europäischen Banken drohten mangels Vertrauens der Finanzmärkte⁹⁸ in einen Teufelskreis zu geraten.⁹⁹ Im Schuldendomino flüchteten im Juni 2012 Spanien und Zypern unter den Euro-Rettungsschirm, im Herbst 2012 wurde Slowenien als bereits sechster Kandidat gehandelt. Gleichzeitig musste auch die älteste Bank der Welt, die 1492 gegründete Banca Monte dei Paschi di Siena Staatshilfe beantragen, 400 Filialen schließen und 4.600 Jobs streichen, nachdem die Aktien des toskanischen Institutes innerhalb von fünf Jahren 90 Prozent ihres Wertes verloren hatten¹⁰⁰. Im November 2012 zog dann die Ratingagentur Moody's die Konsequenzen aus der Herabstufung Frankreichs: Sie senkte die Note für den europäischen Rettungsschirm ESM um eine Stufe. Der Edelman Trust Barometer[®] spiegelte den grassierenden Misskredit auch in der Gesellschaft eindrucksvoll wider:

⁹⁵ G20 bezeichnet die Gruppe der 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer. Sie besteht seit 1999 aus 19 Staaten und der EU und soll als informelles Forum für die Kooperation und Konsultation in Fragen des internationalen Finanzsystems dienen, Anm. d. Autors

⁹⁶ SCHWEINSBERG, 2011

⁹⁷ Die BIZ mit Sitz in der Schweiz ist eine internationale Organisation im Bereich Finanzwesen, die Teile der internationalen Währungsreserven verwaltet und damit gleichsam als Bank der Zentralbanken gilt, Anm. d. Autors

⁹⁸ Der österreichische Publizist Robert Misik spricht Finanzmärkten die Eigenschaft eines Marktes unter Verweis auf sogenannte Rückkoppelungsschleifen und die damit notwendigen Stabilisierungsinterventionen durch Banken im Hinblick auf Marktlogik und freie Preisfindung ab, vgl. MISIK, Robert, *Meine Kartoffeln sind die teuersten. Über das rätselhafte Wesen Finanzmarkt*, in: Falter 32/12, S. 12f, Falter Verlag, Wien 2012

⁹⁹ Bank for International Settlements, *BIS Annual Report 2011/2012*, online verfügbar unter: <http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2012e.htm>, BIS, Basel 2012

¹⁰⁰ vgl. BAUER, Franz C., *Banken unter Druck*, in: profil 27/12 vom 27.07.2012, S. 46, NEWS-Verlag, Wien 2012

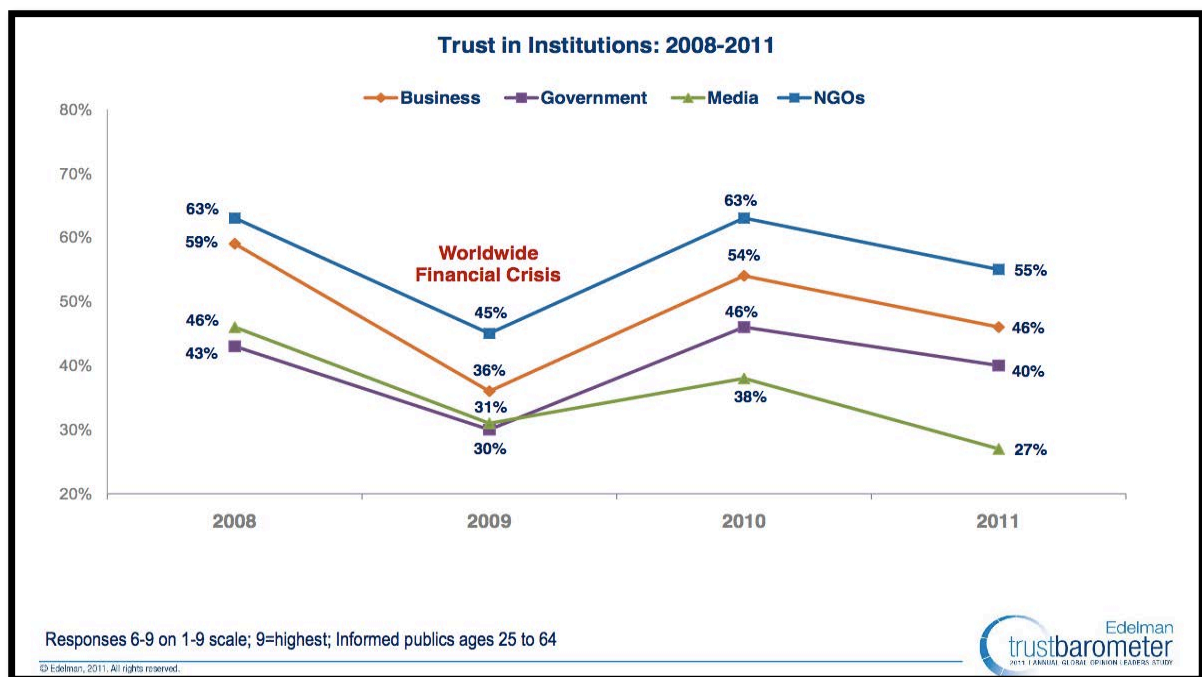


Abb. 1-1: Generelles Misstrauen in Wirtschaft, Regierungen, Medien und NGOs¹⁰¹ im Jahr 2011, Quelle: Edelman trustbarometer 2011

Auch einer Studie der Bertelsmannstiftung zufolge hat die Krise das Vertrauen in Politik, Wirtschafts- und Bildungssystem arg zerzaust. In Deutschland stellte im Jahr 2009 fast jeder Zweite bereits die repräsentative Demokratie in Frage.¹⁰² In Österreich waren im Rahmen der europäischen Wertestudie im Jahr 2008 nur mehr 53 Prozent der Befragten mit der Entwicklung der Demokratie zufrieden, im Jahr 1999 waren es immerhin noch 77 Prozent.¹⁰³ Der deutsche Wirtschaftsjournalist Dirk Kurbjuweit meinte 2011 in einem Essay für das deutsche Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ noch immer, die Krise ließe die Demokratie wanken:

„Das ist das wirklich verstörende an der Lage im Moment, dass die Politik so hilflos wirkt. So machtlos. Sie hat einen neuen Souverän bekommen, das sind nicht mehr wir, das Volk, das eher auf milde Weise eingreift, das sind jetzt die Finanzmärkte, die gnadenlos herrschen. Sie treiben Politiker noch mehr in die Ängstlichkeit, die Handlungsschwäche, die Handlungsunfähigkeit, die Lüge. Die Regierenden sind nun die Regierten der Banken.“¹⁰⁴

¹⁰¹ NGO = Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation), Anm. d. Autors

¹⁰² vgl. SCHULZ, Stefan, *Wirtschaftskrise zerstört das Demokratieverständnis der Deutschen*, Spiegel Online vom 26.12.2009, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,669104,00.html>, Spiegel-Verlag, Hamburg 2010

¹⁰³ vgl. POLAK, Regina (Hrsg.), *„Zukunft.Werte.Europa. Die Europäische Wertestudie 1990-2010: Österreich im Vergleich“*, Böhlau Verlag, Wien 2011

¹⁰⁴ zit. nach Kurbjuweit 2011, S. 27

Kurbjuweit erhielt in seiner Theorie überraschend Unterstützung von unverdächtigster Seite: Dirk Müller, der als „Mister DAX“ allgemeine Bekanntheit erlangt hatte, weil er als Händler an der Frankfurter Börse unterhalb der Kurstafel saß und damit zum medialen Gesicht der Finanzkrise geworden war, meinte in einem Interview mit dem österreichischen Wirtschaftsmagazin „Format“:

„In der Politik haben nach meiner Einschätzung nur wenige eine Ahnung, wie die Finanzmärkte agieren. Stattdessen holt man sich Expertise von extern, das heißt von den Banken. Aber wenn man die Frösche fragt, ob der Teich trockengelegt werden soll, kann man sich doch vorstellen, wie die Antwort aussieht! Die Politiker sind die Getriebenen des Systems, rennen irgendwelchen kurzfristigen Lösungen hinterher, völlig ohne Perspektive und langfristige Vision.“¹⁰⁵

Der „Spiegel“ schätzte im Oktober 2011 beispielsweise die Anzahl allein der Finanzlobbyisten, die nach Brüssel abgesandt wurden, um dort die Arbeit des Europäischen Parlaments zu beeinflussen, auf 700 Akteure¹⁰⁶. Die Journalistin Susanne Amann beschreibt deren Arbeit so:

„Diese Profis setzen sich rund um die Uhr dafür ein, dass keines der neuen Gesetze den Interessen von Banken, Hedgefonds, Versicherungskonzernen oder Private-Equity-Firmen¹⁰⁷ zuwiderläuft. Ihr Angriffsziel sind EU-Politiker (...)“¹⁰⁸

1.2.7 Exkurs I: Zur medientheoretischen Problematik des Whistleblowings

In einer ersten Reaktion auf die Lobbyisten-Power brauchte die EU-Kommission für Binnenmarkt und Dienstleistungen am 20. Juli 2011 einen Entwurf für eine Verordnung auf den Weg, wonach u.a. Finanzaufsichtsbehörden Whistleblowing¹⁰⁹-Pro-

¹⁰⁵ MÜLLER, Arndt, „Wir rauschen in den Abgrund“, in: Format Nr. 21/11, vom 08.07.2011, S. 27, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

¹⁰⁶ AMANN, Susanne, *Der Gutbanker*, in: Der Spiegel 43/11, S. 84f, Spiegel-Verlag, Hamburg 2011

¹⁰⁷ Private Equity ist Beteiligungskapital, das nicht an Börsen gehandelt wird. Das Kapital wird von privaten oder institutionellen Anlegern, meist spezialisierten Kapitalbeteiligungsgesellschaften, einem Unternehmen bereitgestellt, Anm. d. Autors

¹⁰⁸ AMANN 2011

¹⁰⁹ Bei Whistleblowing handelt es sich in der Definition von Near, Dworkin und Miceli (NEAR, Janet P./DWORKIN, Terry M./MICELI, Marcia P., *Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory*, in: Organization Science, 1993) um das Offenlegen von illegalen, unmoralischen oder unrechtmäßigen Praktiken, die innerhalb der Kontrollmöglichkeiten eines Arbeitgebers liegen. Diese Praktiken werden nun von Mitgliedern oder ehemaligen Mitgliedern eines Unternehmens, einer Institution gegenüber Personen oder Einrichtungen offengelegt, die diese Praktiken möglicherweise beeinflussen können. Wichtig aber ist, dass ein Whistleblower sich, ehe er den Weg an die Öffentlichkeit tut, innerhalb seiner Organisation nachweisbar Gehör verschaffen sollte. Man spricht daher von internem und externem Whistleblowing, Anm. d. Autors, vgl. SCHWARB, Thomas, *Ich verpfeife meine Firma ... Einführung in das Phänomen Whistle-Blowing*, Discussion Paper 98-01, S. 2, Fachhochschule Solothurn, 1998

gramme zur Aufdeckung von Vergehen¹¹⁰ erstellen sollen, um sicherzustellen, dass Strafverfolgung aufgrund von Verstößen tatsächlich erfolgen¹¹¹. In anderen Worten: Mangels Vertrauen in die politisch geschaffenen rechtlichen Kontrollinstanzen und mangels Vertrauen in das Gebahren von Geldinstituten fordert die EU-Kommission Mitarbeiter von Banken per Verordnung auf, Verstöße gegen Eigenkapitalrichtlinien auf Kommunikationskanälen zu melden, die nationale Regierungen derart zu errichten haben, dass Whistleblowern kein Nachteil daraus entsteht. Sollten Whistleblower auffliegen, hat der Staat dafür Sorge zu tragen, dass sie geschützt bleiben.¹¹²

Nun sind die ethischen und moralischen Implikationen des Whistleblowings bereits seit den 1970er Jahren in den USA bekannt¹¹³, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema hat dort zudem dazu geführt, dass Whistleblowing rechtlich geregelt und mittlerweile als integraler Teil von Unternehmensethik und Betriebswirtschaft und damit auch als positive Chance begriffen wird. Im April 2011 wurde in den USA im Zuge der Finanzkrise der „Corporate Whistleblower’s Survival Guide“¹¹⁴ als Anleitung im Umgang mit Kommunikationskanälen zwischen Politik und Medien herausgegeben. In Europa – mit Ausnahme von Großbritannien – dagegen ist das Phänomen aber eher neu; als nur verordnetes und ungeregeltes Prinzip, um einen Sektor (nämlich den der Banken und Finanzdienstleister) in Schach zu halten, zum Zeitpunkt des Entstehens dieser Arbeit weltweit zumindest auch einzigartig.

Vor diesem Hintergrund muss diese von allen dafür notwendigen Diskursen völlig losgelöste Idee einer Verordnung „von oben herab“ im Hinblick auf die nicht geregelten Rahmenbedingungen (etwa Datenschutz, Umgang von Journalisten mit Whistleblowern, Umgang von Whistleblowern mit Journalisten) und der Medienpraxis (Journalismus in seiner Funktion als Gatekeeper mit Verantwortung, Stichwort: Wiki-

¹¹⁰ vgl. WHISTLEBLOWING AUSTRIA, Blogeintrag vom 1. August 2011, http://www.whistleblowing.at/Whistleblowing_Austria/Blog/Eintrage/2011/8/1_EU_Kommission_will_durch_Whistleblowing_das_Verhalten_von_8000_Banken_andern.html

¹¹¹ vgl. ebd.

¹¹² vgl. ebd.

¹¹³ In den USA wurde 1977 in Washington das Government Accountability Project (GAP), eine Non-Profit-Organisation zum Schutz und zur Rechtsberatung für Whistleblower gegründet, weitere Informationen abrufbar unter: www.whistleblower.org, Anm. d. Autors

¹¹⁴ vgl. DEVINE, Tom/MAASSARANI Tarek. F., *The Corporate Whistleblower's Survival Guide*, Berrett-Koehler, San Francisco 2011

Leaks¹¹⁵) und damit auf das Fehlen einer theoretischen, rechtlichen, ethischen, medienpolitischen und gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung über das bloße Phänomen der Spin-Beziehungen zwischen Journalismus und PR hinaus (wie etwa Stephan Russ-Mohl sie systemtheoretisch beschrieben hat)¹¹⁶ als problematisch erachtet werden. Solange das Verständnis für Whistleblowing in Europa sich nämlich auch auf das „Verpfeifen“ von Betriebsinterna an Medien als gewünschte demokratische Massenbewegung reduziert und damit ein weit verbreiteter Loyalitätsbegriff den Blick auf die Idee des Ganzen verstellt. Und solange sich Whistleblower in der Folge vor dem Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte zu verantworten haben und letztlich mit dem Hinweis auf Meinungsfreiheit von nationaler Rechtsprechung freisprechen lassen müssen.¹¹⁷ Womit die objektiv überprüfbare Vermittlung von Fakten bei Verstößen (angesprochen ist hier die journalistische Kunst der Recherche) auf die spekulative Ebene der Verbreitung einer bloßen subjektiven Meinung verortet wird.

Für Österreich hat das Justizministerium Ende Dezember 2011 eine Internetplattform nach dem Vorbild des Landeskriminalamts im deutschen Bundesland Niedersachsen als Pilotprojekt angekündigt. Unter dem Motto „vom Whistleblower zum Kronzeugen“

¹¹⁵ Die Onlineplattform Wikileaks stellt immer wieder geheime Dokumente ins Netz. Gründer Julian Assange versteht sich damit als Speerspitze des Whistleblowings, ohne aber – in Relation zur geforderten Transparenz – selbst sehr viel über das eigene Netzwerk preiszugeben. Mit seinen legendären, von internationalen Medienpartnern in Kooperation getragenen Enthüllungen von geheimen US-Botschaftsdepeschen im Februar 2011 hat er zum Beispiel erreicht, dass man heute „Substantielles“ über das Verhältnis Amerikas zum Rest der Welt weiß. Etwa, dass Libyens Machthaber Muammar al-Gaddafi am liebsten in Begleitung einer vollbusigen, ukrainischen Krankenschwester reiste. Oder dass Italiens Regierungschef Silvio Berlusconi wegen seiner Vorliebe für Partys selten erholt regierte. Oder dass Kim Jong Il, Chef des kommunistischen Regimes in Nordkorea, Champagner trinkt und Kette raucht.

¹¹⁶ siehe RUSS-MOHL, Stephan, *Spoonfeeding, Spinning, Whistleblowing. Beispiel USA. Wie sich die Machtbalance zwischen PR und Journalismus verschiebt*, in ROLKE, Lothar/WOLFF, Volker (Hrsg.) *Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden*, S. 163f, Westdeutscher Verlag, Opladen 1999

¹¹⁷ vgl. WHISTLEBLOWER NETZWERK e.v., Blog vom 21.07.2011, <http://www.whistleblower-net.de/blog/2011/07/21/urteil-des-egmr-whistleblowing-von-meinungsfreiheit-geschuetzt/>: Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) hat im Juli 2011 entschieden, dass die fristlose Kündigung von Brigitte Heinisch, Berliner Altenpflegerin und Whistleblower-Preisträgerin 2007, und die Weigerung der deutschen Gerichte, diese Kündigung aufzuheben, gegen das Recht auf Meinungsfreiheit, das in Artikel 10 der Europäischen Menschenrechtskonvention garantiert wird, verstößt. Anfang 2005 war Heinisch von ihrem Arbeitgeber, dem landeseigenen Berliner Konzern Vivantes fristlos gekündigt worden, weil sie im Dezember 2004 eine Strafanzeige gegen Vivantes wegen des Verdachts auf Betrug und weitere Straftaten gestellt hatte. Hintergrund war die Besorgnis von Heinisch um erhebliche Personal- und Qualitätsmängel in der Pflege. Hierauf hatte sie, teilweise auch gemeinsam mit Kolleginnen, zuvor schon mehrfach intern hingewiesen. Auch der Medizinische Dienst der Krankenkassen (MDK) hatte mehrfach Pflegemängel festgestellt. Aber weder Heinischs Hinweise noch die Feststellungen des MDK hatten zu einer Verbesserung der Situation geführt.

sollen da anonyme Hinweisgeber über „ihre Wahrnehmung“ von Wirtschaftskriminalität berichten. Als Vorteil gegenüber Anzeigen wurde hervorgestrichen, dass Ermittler über einen anonymen Briefkasten mit dem Whistleblower kommunizieren, ihm also auch Fragen stellen können.¹¹⁸ Damit wird Whistleblowing weniger innerbetrieblich und als selbstreinigende Kommunikation in wirtschaftsethischer Ausprägung intendiert, vielmehr und ohne weitere Rahmenbedingungen die kriminalistische Variante als breite Bewegung bevorzugend implementiert. – Der Grat bleibt schmal zwischen Information und Denunziation.

Für die Medienwissenschaft ergibt sich hieraus auch ein Problem in Bezug auf die Praxis des sogenannten Aufdeckungsjournalismus: Hans-Jörgen Manstein, Herausgeber des österreichischen Branchenblatts „HORIZONT“ wies etwa in seinem Editorial vom 24. Februar 2012 darauf hin, dass die meisten in Österreich von Whistleblowern (zumeist aus dem Justizbereich) an Enthüllungsjournalisten übermittelten und abgedruckten Papiere unter Begehung der strafbaren Handlung des Amtsmissbrauches (§ 302 Strafgesetzbuch) zustande gekommen sind.¹¹⁹

Aus Informanten werden damit (vom Redaktionsgeheimnis geschützte) Kriminelle, aus Journalisten Beihilfe Leistende, gegen die auch – das Beispiel der beiden „profil“-Journalisten Michael Nikbakhsh und Ulla Schmid aus dem Jahr 2010 mag als Beweis gelten – ermittelt werden kann: Im Zuge der Ermittlungen rund um den Skandal der Hypo Alpe-Adria International Bank AG hatten die beiden in der Ausgabe 12/06 des Nachrichtenmagazins aus Gerichtsakten zitiert. Das ist in Österreich legal – sofern der Beschaffung der Unterlagen keine Anstiftung zum Amtsmissbrauch oder zum Bruch des Amtsgeheimnisses vorangegangen ist. In Deutschland dagegen steht das wörtliche Zitieren aus Ermittlungsakten unter Strafe. Die für den Hypo-Komplex zuständige Staatsanwaltschaft München leitete daraufhin ein Ermittlungsverfahren gegen die beiden Journalisten ein, weil „profil“ auch über Internet, Abonnements und

¹¹⁸ APA, *Justizministerium testet Homepage für Whistleblower*, auf: DiePresse.com vom 30.12.2011, online verfügbar unter: <http://diepresse.com/home/politik/720291/Justizministerium-testet-Homepage-fuer-Whistleblower>, Die Presse, Wien 2011

¹¹⁹ MANSTEIN, Hans-Jörgen, *Amtsmissbrauch-Journaille*, HORIZONTonline, Artikel vom 24.02.2012, online verfügbar unter: <http://www.horizont.at/home/detail/amtsmissbrauch-journaille.html>, Manstein-Verlag, Wien 2012

Einzelhandel in Deutschland erhältlich sei. Das Verfahren wurde 2011 „vorläufig“ eingestellt.¹²⁰

Ein weiterer Fall aus der Schweiz: Anfang Jänner 2012 musste wegen dubioser Devisengeschäfte nicht nur der Schweizer Notenbankchef Philipp Hildebrand zurücktreten, auch der Enthüller, der EDV-Mitarbeiter einer Privatbank, wanderte wegen Verletzung des Bankgeheimnisses hinter Gitter. Er hatte sich mit seinen Informationen an Politiker und diese an die Medien gewandt.¹²¹

Beide Fälle führten zu heftigen Diskussionen über den Sinn des Redaktionsgeheimnisses als Grundpfeiler demokratischer Gesellschaften und die Legitimation von investigativem Journalismus; und – im Zuge weiterer Veröffentlichung von Akten aus unterschiedlichen Fällen – zum Versuch der österreichischen Justizministerin, das Redaktionsgeheimnis im März 2012 durch eine Novelle des § 112 der Strafprozessordnung auszuhebeln. In den Änderungen der Strafprozessordnung ging es um die Sicherstellung von schriftlichen Aufzeichnungen und Datenträgern bei Personen, die im Interesse anderer Personen die Daten verschwiegen behandeln. Konkret betroffen sollten neben Journalisten im Übrigen auch Anwälte, Notare, Steuerberater, Ärzte und Geistliche sein. Schlagend werden sollte dies, wenn eine Person aus den genannten Berufsgruppen als Beschuldigter geführt wird. Damit würden Whistleblower und Medien kriminalisiert. Der Entwurf passierte schliesslich in entschärfter Version das österreichische Parlament.¹²²

Im Sinne der Demokratie und der Auflagen wurden Justizministerin Karl und Hans Jörgen Manstein von Kommentatoren, Journalistenclubs und -gewerkschaft sowie dem Wiener Kommunikationswissenschaftler Fritz Hausjell plakativ kritisiert¹²³. Nicht

¹²⁰ vgl. APA, *Hypo: Verfahren gegen „profil“-Reporter eingestellt*, DiePresse.com, Artikel vom 21.02.2011, online verfügbar unter: http://diepresse.com/home/kultur/medien/635876/Hypo_Verfahren-gegen-ProfilReporter-eingestellt, Styria Verlag, Wien 2011

¹²¹ vgl. SCHÜRPF, Thomas, *Philipp Hildebrand tritt zurück*, NZZ Online, Artikel vom 9.1.2012, online verfügbar unter: http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/philipp_hildebrand_tritt_zurueck_1.14232949.html, NZZ AG, Zürich 2012

¹²² vgl. APA, *Strafprozessordnung: Novelle wird entschärft*, DiePresse.com, Artikel vom 12.03.2012, online verfügbar unter: http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/739612/Strafprozessordnung_Novelle-wird-entschaerft?_vl_backlink=/home/index.do, Styria Verlag, Wien 2012

¹²³ HAUSJELL, Fritz, *Angriffe auf den Journalismus*, Wiener Zeitung, Artikel vom 07.03.2012, online verfügbar unter: http://www.wienerzeitung.at/meinungen/gastkommentare/442032_Angriffe-auf-den-Journalismus.html, Wiener Zeitung, Wien 2012

diskutiert wurden einmal mehr: der Zusammenhang zwischen schwindendem Vertrauen in politische oder wirtschaftliche Instanzen und einem steigenden Vertrauen zu Medien in ihrer Funktion als „watch-dog“ (unabhängig vom Faktenstand und Wahrheitsgehalt), wie es vom Edelman Trust Barometer 2012[®] ausgewiesen wurde.

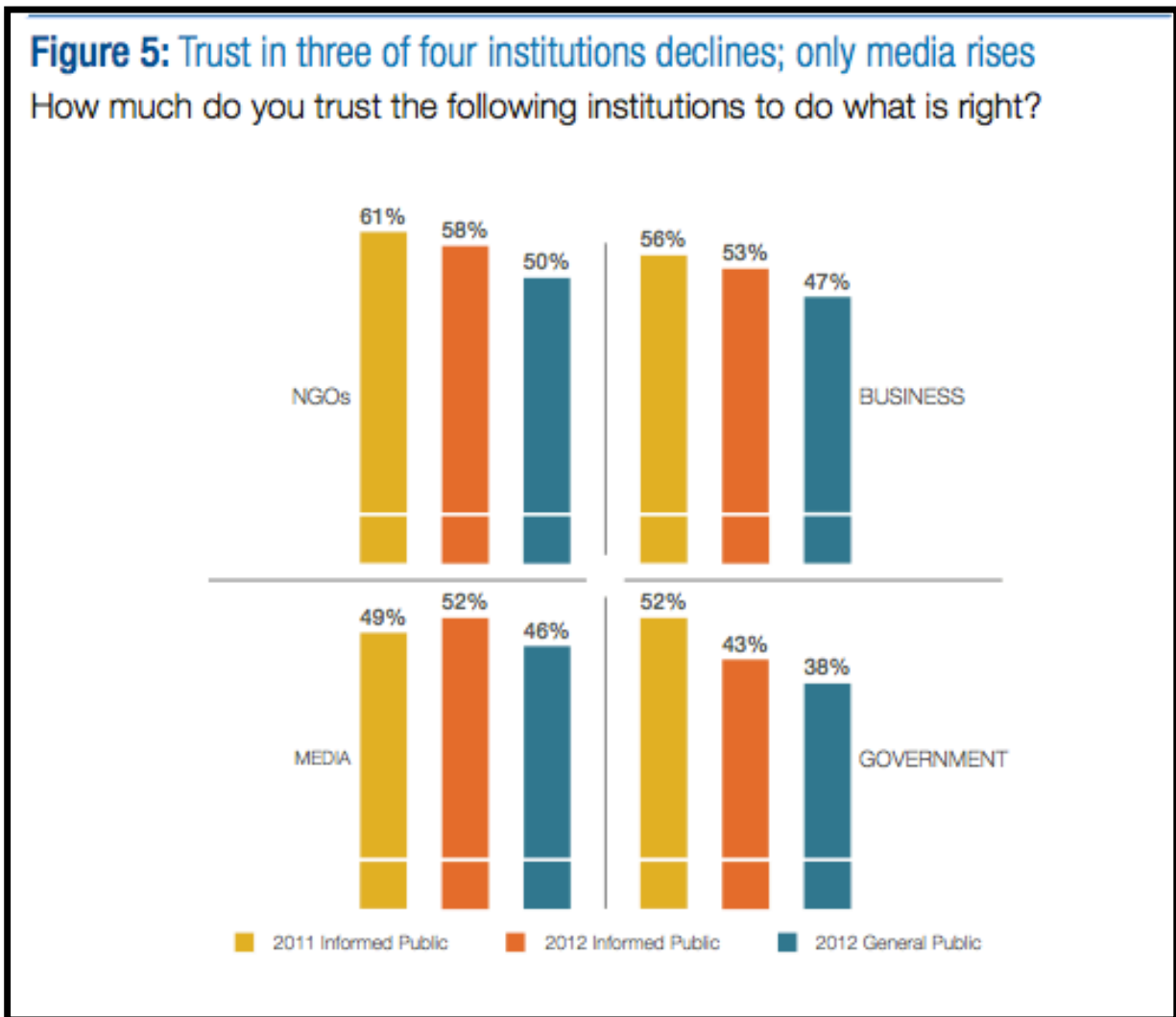


Abb. 1-2: Medien als Gewinner der Vertrauenskrise, Quelle: Edelman trustbarometer 2012

Nicht diskutiert wurden damit auch die Verantwortung und die Kontrolle der Medien selbst. Es zeigt sich in diesen Fällen also künftig ein weiteres Feld für die Kommunikations- und Medienwissenschaft, dessen tiefere Beackering ich im Rahmen dieser Arbeit aber an andere delegieren möchte und muss.

Im Herbst 2011 installierte jedenfalls ein Zusammenschluss aus 40 europäischen Organisationen, Gewerkschaften, Verbraucherschutzverbänden, Stiftungen und Ideenschmiedern auch als Anlaufstelle für Whistleblower die Organisation „Finance Watch“ (FW) als Gegengewicht zu den Lobbyisten mit dem Ziel, Finanzmärkte

transparenter zu machen und die Gesetzgebung so zu beeinflussen, dass sie wieder der Allgemeinheit dient statt der Finanzindustrie. Als Gründungschef des FW-Teams stand immerhin der ehemalige UBS- und BNP Paribas Banker Thierry Philipponnat zur Verfügung.¹²⁴

Vielleicht tat er das etwas zu spät, zeigten doch die Ereignisse rund um den Rücktritt des Griechen-Premiers Papandreou Ende Oktober 2011 das Potential der sogenannten Finanzmärkte, Europa und die Demokratie wie wir sie bis dahin gekannt hatten, nachhaltig zu verändern. Der „Falter“-Journalist Stefan Apfl beschrieb die Vorgänge zugespitzt wie folgt:

„Ohne über ein Mandat zu verfügen, um für die 27 EU-Staaten sprechen zu können, drohen Merkel und Sarkozy¹²⁵, das EU-Parlament, die EU-Kommission und den Europäischen Gerichtshof zu Organen der Beratung, der Analyse und des Abnickens zu degradieren. Die deutsch-französische Erfindung EFSF etwa, also der provisorische Rettungsschirm für Europa, der hunderte Milliarden Euro an Länder und Banken verteilen wird, operiert außerhalb des EU-Rechts. Es handelt sich dabei um eine Aktiengesellschaft nach Luxemburger Recht, die nach englischem Recht geführt wird. In den Parlamenten der 17 Euro-Staaten, formell nur Aktionäre des EFSF, ließen die beiden den Plan bloß abnicken. (...) Der ESM wiederum, der den EFSF als permanente Institution ablösen soll, würde gar außerhalb jeder demokratischen Legitimation stehen, das Recht haben, Klage zu führen und umfassende gerichtliche Immunität genießen.¹²⁶ (...) Je öfter Merkel und Sarkozy ihre Taten mit den Erwartungen ‚der Märkte‘ begründeten, je verschworener Regierungen und Banken ihre Verhandlungen führten, je intransparenter die Entscheidungsprozesse (...) verliefen, desto dringender stellte sich die Frage: Wer oder was steht da eigentlich zwischen Europa und der Demokratie?“¹²⁷

Der ehemalige britische Politikberater und spätere Bestsellerautor Robert Harris sollte in seinem fiktiven Gruselthriller „Angst“, den er als kritische Diagnose zur Ratlosigkeit, Wut und Ohnmacht einer bürgerlichen Gesellschaft über die Finanz-

¹²⁴ siehe auch: www.finance-watch.org

¹²⁵ Gemeint sind die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel und der französische Staatspräsident Nicolas Sarkozy, Anm. d. Autors

¹²⁶ Eine übersichtliche, jeweils aktualisierte Zusammenfassung zu Hintergrund, Kritik und Entwicklung der umgangssprachlich als Euro-Rettungsschirm vermarkteten Maßnahmen findet sich unter dem Stichwort „Europäischer Stabilitätsmechanismus“ auf Wikipedia. Der entsprechende Link: http://de.wikipedia.org/wiki/Europäischer_Stabilitätsmechanismus

¹²⁷ APFL, Stefan, *Die 27 Gegner Europas*, in: Falter 45/11 vom 09.11.2011, Falter Verlag, Wien 2011

märkte passend im November 2011 veröffentlicht hatte, eine geeignete Antwort für die Misere gefunden haben: das computergestützte Chaos, das in unserem Finanzsystem die Macht übernommen hat.¹²⁸ Als gelte es, Fiction um jeden Preis wahr werden zu lassen, rutschte im August 2012 der amerikanische Börsenmakler Knight Capital beinahe in die Insolvenz, nachdem ein Softwarefehler eines neuen Handelsprogrammes innerhalb von nur 45 Minuten 440 Millionen Dollar Verlust verursacht hatte.¹²⁹ – Der Finanzdienstleister konnte diesmal von einer privaten Investorengruppe aufgefangen werden, ein Umstand, der in vielen Medienberichten ürigens keine Berücksichtigung mehr fand und so den Schluss zuließ, die Rettung des Instituts wäre über Mittel aus öffentlicher Hand erfolgt. Was durchaus zum, von Jürgen Habermas gesetzten Frame¹³⁰ des totalen Versagens der Politik als Wurzel des europäischen Demokratieübels passt. „Postdemokratischen Exekutivföderalismus“ nannte Habermas den von Merkel und Sarkozy unter dem Druck der Krise verursachten Putsch der Technokraten¹³¹, die mit dem Mandat der Märkte, aber ohne Mandat des Volkes zu regieren begannen, wie Georg Watzlaweck im deutschen „Handelsblatt“ die Änderung der Geschäftsgrundlage der europäischen Demokratien spitz kommentierte¹³².

1.2.8 Zwischen Prachtbilanzen und Banken-Bashing¹³³

Bis zur ersten Jahreshälfte 2011 versprühten „die Schuldigen“, also auch die europäischen Banken, allerdings noch (kommunikativen) Optimismus. Die Deutsche Bank etwa, nicht unwesentlich an der Finanzkrise beteiligt, veröffentlichte 2011 zunächst die besten Quartalsergebnisse aller Zeiten. Auch die österreichischen Banken, mit Ausnahme der Bank Austria während der Krise aufgrund ihres Engagements im zentral- und osteuropäischen Raum unter den Schutzschirm der Steuerzahler ge-

¹²⁸ vgl. HARRIS, Robert, *Angst*, erschienen in der deutschen Übersetzung von Wolfgang Müller, Heyne Verlag, München 2011

¹²⁹ vgl. FISCHER, Jan, *Aufstand der Maschinen*, in: Format Nr 33/12, S. 61, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

¹³⁰ Frame steht hier für den Begriff des Deutungsrahmens, also gesellschaftlich verbreitete Wissensstrukturen, siehe auch Kap. 1.3.2.3 dieses Buches, Anm. d. Autors

¹³¹ zit. nach HABERMAS, Jürgen, *Zur Verfassung Europas. Ein Essay*, S. 48ff, Suhrkamp Verlag, Berlin 2011

¹³² zit. nach WATZLAWECK, Georg, *Der stille Putsch des politischen Kartells*, in: Handelsblatt vom 16.11.2011, Handelsblatt GmbH, Düsseldorf 2011

¹³³ von englisch *bashing*: öffentliche Beschimpfung, bzw. *bash*: heftiger Schlag, Anm. d. Autors

flüchtet, durften sich knapp drei Jahre nach dem Höhepunkt der ersten Krise zunächst wieder über Prachtbilanzen freuen.

Die Freude währte jedoch nur kurz: Bereits im Oktober des Jahres 2011 mussten im Gefolge der Staatsschuldenkrise¹³⁴ weitere Banken verstaatlicht werden (etwa die belgisch-französische Dexia oder die Bank of Ireland, die wenige Monate zuvor den Banken-Stresstest noch positiv absolviert hatten); das Triumvirat der drei US-Ratingagenturen Moody's, Fitch und Standard & Poor's brachten zahlreiche Banken (darunter die Société Générale, die Crédit Agricole, zwölf britische Banken oder 24 italienische, etwa die Intesa Sanpaolo sowie die UniCredit) erstmals um ihre Topratings; und viele weitere hatten – im Verständnis der Bankmanager – apokalyptische Verluste anzukündigen (etwa die Royal Bank of Scotland, Goldman Sachs oder die österreichische Erste Group und die Volksbanken). Im Mai 2012 musste das viertgrößte Geldinstitut „Bankia“ von der spanischen Regierung als Folge des Immobiliencrashes mit Euro-Milliarden aufgefangen und notverstaatlicht werden, fast zeitgleich stufte die Ratingagentur Mood's die Kreditwürdigkeit von 26 italienischen

¹³⁴ An der Bezeichnung Staatsschuldenkrise wird u.a. von Peter Bofinger kritisiert, dass sie verschleierte, dass „wir eigentlich eine Krise der Finanzwirtschaft und der Banken haben, weil diese sich in Spekulationen statt in solider Kreditfinanzierung verausgabt haben“, was zur Finanzkrise ab 2007 geführt habe. Ähnlich argumentieren die *économistes atterrés* (Empörte Ökonomen), ein Zusammenschluss von über 25 französischen Ökonomen, in ihrem Manifest, der Wissenschaftliche Beirat von Attac, Thomas Fricke, Albrecht Müller, James K. Galbraith und Walter Wittmann. Die Bezeichnung Staatsschuldenkrise führe dazu, dass die Lösungsversuche durch einen einseitigen Blickwinkel auf die Fiskalkriterien dominiert seien. Dabei werde übersehen, dass bei den finanzschwachen Ländern – mit Ausnahme von Griechenland – eine unsolide Haushaltspolitik nicht feststellbar sei. Die eigentliche Ursache für den Anstieg der Staatsverschuldung sei die Finanzkrise ab 2007 gewesen. Einer Korrektur der Fehlentwicklungen, die zur Finanzkrise geführt haben, werde zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Erklärungsmodelle zur Kausalität der Krise sind variantenreich und werden kontrovers diskutiert. Einer der weiter verbreiteten Ansichten zufolge handelt es sich bei der Eurokrise um eine in erster Linie durch den Euro verursachte Krise. Irland und Spanien beispielsweise hatten vor der Krise einen Haushaltsüberschuss und außergewöhnlich niedrige Staatsschulden. Die Gemeinschaftswährung als Ursache der Krise sehen Wirtschaftswissenschaftler wie z.B. Hans-Werner Sinn und Paul Krugman. Mit Einführung des Euro wurden irische, spanische, italienische, portugiesische und griechische Anleihen plötzlich als so sicher angesehen wie deutsche Anleihen. Die Südeuropäer kamen plötzlich billiger an Geld, die Folge war ein vor allem im Immobilienbereich von Spekulationsblasen getriebener Wirtschaftsboom. Dies wiederum führte zu weit überdurchschnittlich starken Lohnerhöhungen, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Krisenländer verringerten. Da diese keine eigene Währung hatten, konnten sie die Überhitzung der Wirtschaft nicht stoppen. Die reduzierte Wettbewerbsfähigkeit und damit einhergehenden nachhaltigen Leistungsbilanzdefizite der Krisenstaaten sind nach allgemeiner Auffassung eine wesentliche Ursache ihrer Schuldenkrisen. Der Chefvolkswirt der Deutschen Bank, Thomas Mayer, spricht deswegen von einer „Leistungsbilanzkrise“, da die Krise der Staatshaushalte nur die Spitze des Eisbergs sei, das eigentliche Problem aber die unterschiedliche Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Länder im Euroraum, Anm. d. Autors, zit. nach Wikipedia, online verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Staatsschuldenkrise_im_Euroraum

Banken herunter, erneut betroffen: die UniCredit, im Juni 2012 stufte Moody's dann weitere 15 Geldinstitute zurück, darunter drei österreichische, u.a. auch die Bank Austria. – Ein Ende der Abwärtsspirale war schwer auszumachen.

Die meisten dieser Banken (nicht die Bank Austria) hatten marode Immobilien- und Unternehmenskredite sowie milliardenschwere Anleihen von hoch verschuldeten Staaten in ihren Büchern. Wegen der Bereinigung dieser Werte mittels Abschreibungen auf einen plausiblen Wert wurde auch das Eigenkapital der Geldinstitute in Mitleidenschaft gezogen. – Und damit auch die Staaten, die dagegen Haftungen übernahmen. 2012 wurden als Reaktion auf die Bankensituation einmal mehr auch einige Staaten von Ratingagenturen „downgegradet“. Unter anderen verlor Österreich dabei sein AAA. Wie im Jahr 2008 ging damit wieder von den Banken die höchste Gefahr aus. Das Wirtschaftsmagazin „Format“ hatte im Oktober 2011 vorhergesagt:

„Die Rettung der Dexia war nur der Anfang. (...) José Manuel Barroso, Präsident der EU-Kommission, (...) forderte, dass Europas systemrelevante Banken ihr Exposure¹³⁵ bei Anleihen von Krisenstaaten neu bewerten und ihr Kapital dementsprechend aufstocken. Gelingt die notwendige Finanzierung über den Kapitalmarkt nicht, sollten zunächst die Staaten einspringen. Wenn diese dazu nicht in der Lage sind, soll der europäische Rettungsschirm EFSF angezapft werden. Was heißt das im Klartext? Das Märchen von den risikolosen Staatspapieren ist endgültig Geschichte. Die Fakten müssen ungeschminkt auf den Tisch. Laut jüngsten Schätzungen des Internationalen Währungsfonds sind es 200 Milliarden Euro, die Europas Geldhäuser benötigen, um für die kommende Krise gerüstet zu sein. Andere Schätzungen liegen noch höher. Jedenfalls kann dieses Geld nur von den Staaten kommen. Woher sonst? Also dreht sich Europa in einem Teufelskreis: Die Staatsschuldenkrise bringt das Finanzsystem ins Wanken. Aber durch die Lösung dieser Probleme steigen die Staatsschulden noch weiter. Außer: die öffentlichen Haushalte wälzen die Probleme auf die Bürger ab. Und genau das wird passieren.“¹³⁶

Bedroht von nahenden Staatspleiten, bankrotten Banken, galoppierenden Risikoauflagen und atemlosen Rezessionswarnungen beschlossen die Europäischen Re-

¹³⁵ Exposure ist ein in der Finanzwirtschaft gebräuchlicher Begriff zur Beschreibung eines Engagements, Anm. d. Autors

¹³⁶ KRAMER, Angelika/BACHLER, Martina/MÜLLER, Arndt, *Der Dambruch*, in: Format Nr. 41/11 vom 14.10.2011, S. 8ff, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

gierungschefs Ende Juni 2012 schließlich den lange diskutierten Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM). Allerdings wurde – weit abgehend von den ursprünglichen Vorlagen – die Finanzinstitution, die ihren Mitgliedern bei existentiellen Schuldenkrisen mit Krediten zu Hilfe kommen soll, kurzerhand dazu umfunktioniert, auf direktem Weg Banken vor dem Bankrott zu retten. Eine europäische Bad Bank also, für die Europas Nationalstaaten auf dem Weg zur Transferunion die Gewähr übernehmen. Den nationalen Parlamenten sollte der Einfachheit halber die obsoletere Fassung zur Ratifizierung vorgelegt werden.¹³⁷ Dem Herausgeber und Chefredakteur der Wiener Stadtzeitung „Falter“ waren diese Vorgänge einen Kommentar wert, der die Stimmung und Ausgangslage im Sommer 2012 gut umschreibt:

„(...) Mehr Sorgen bereitet mir die Frage, warum die Europäische Zentralbank ihr Geld an Banken um ein Prozent verleiht, damit diese dann Staaten erpressen und für dieses Geld sieben Prozent verlangen. Womöglich tun das die gleichen Banken, die kurz zuvor ihre Staaten und die Europäische Union erpresst haben, sie ihrer faulen Kredite wegen zu retten.

Solche Fragen – ich ahne es – disqualifizieren einen als wirtschaftsfremden Spinner. Denn beim Bankgeschäft geht es um Vertrauen. Gehandelt wird Vertrauen jedoch in negativer Form. Die Hauptwährung der Banken ist nämlich das Misstrauen ihren Kunden gegenüber. Wer Geld braucht, kriegt keines, war stets ihr oberstes Prinzip. Wer Geld braucht, den würgen sie, wer keines braucht, dem laufen sie nach. Länder wie Spanien oder Griechenland verdienen ihr Vertrauen nicht, also müssen sie hohe Zinsen zahlen.

Womit die Banken selbst das Vertrauen verdienen, aus Misstrauen ein Geschäft zu machen, muss mir erst einer erklären. Ich wäre sofort bereit, 100 Milliarden an Spanien weiterzureichen, bekäme ich sie von der Europäischen Zentralbank um ein Prozent. Ich würde dafür nicht einmal sieben Prozent nehmen, wäre mit vier außerordentlich zufrieden, da ich damit immer noch drei Milliarden Euro verdienen würde.

Ich würde mich auch – anders als die meisten Banken – verpflichten, meine drei Milliarden zu versteuern und sie nicht sofort als Besicherung hochriskanter Zockereien zu verwenden, sondern sie in von mir als solide erachtete Wirtschaftsbetriebe zu investieren und sinnvolle Projekte zu finanzieren. Ich fürchte, die EZB wird sich dennoch nicht an mich wenden. Obwohl nicht nur ich mir diese Verständnisfrage stelle. Die gleiche Frage hat vergangene Woche Olaf Scholz gestellt, der Präsident des Europäischen Parlaments.

¹³⁷ zit. nach TREICHLER, Robert, *Der geheimnisvolle Mechanismus*, in: profil 27/12 vom 02.07.2012, S. 61ff, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

Die Europäische Union funktioniert offenbar nicht als Vertrauensunion. Noch vor wenigen Monaten untersagten Angela Merkel und Nicolas Sarkozy in Nizza dem griechischen Premierminister Papandreou, eine Volksabstimmung über das mit der EU-Hilfe verknüpfte Sparkonzept abzuhalten. Sie wäre nicht anders ausgegangen als die Wahlen jetzt, denn mit etwas Mühe kann jeder Mainstreampolitiker die EU den Bevölkerungen als alternativlos darstellen, auch wenn diese noch so sehr auf Europa schimpfen.

Andererseits hat die EU Griechenland gegenüber viel Vertrauen aufgebracht, noch mehr vertraute sie Staaten wie Rumänien und Bulgarien, und auch bei Kroatien und Serbien fehlt ihr offenbar ein in Wirtschaftsdingen misstrauischer Blick. Auch dieses Übermaß an Vertrauen könnte man argumentieren, müsste es aber politisch tun.

State-Building ist angesagt, und zwar tatsächlich auf staatlicher Ebene, nicht nur auf wirtschaftlicher, wo es ansatzweise stattfindet. Siemens hat sich mit Griechenland im März dieses Jahres verglichen, auf Bezahlung offener Rechnungen verzichtet, neue Investitionen garantiert und beteuert, ‚die Dynamik und Widerstandsfähigkeit der griechischen Wirtschaft zu kennen und ihr zu vertrauen‘. Vor allem aber hat sich Siemens bereiterklärt, nicht mehr – wie in der Vergangenheit – Schmiergeld zu zahlen, sondern korrekte Verhaltensregeln zu beachten.

Um das Vertrauen der Bevölkerung zu erlangen, bräuchte es eine Wende in der Wirtschaftspolitik. Die Finanzwirtschaft gehört zugunsten der Realwirtschaft eingegrenzt – innerhalb Europas wäre das möglich. Oder fallen die Entscheidungen in den USA oder wo immer ‚die Märkte‘, also die FinanzspekulantInnen sitzen? Und die atmen gerade auf. Österreichs Finanzministerin Fekter, beim Aufatmen und Gürtelengerschnallen stets vorn dabei, denkt schon darüber nach, die Börse zu stärken, gewiss eine vordringliche Maßnahme, da sie (die Börse) einiges an Vertrauen verloren hat.

Vertrauensunion? Einstweilen funktioniert sie als Erpressungsunion. ‚Noch nie hatten die Griechen so wenig Chancen, das zu wählen, was sie sich wirklich wünschen‘, schrieb Christiane Schlötzer in der *Süddeutschen Zeitung* (...)

Das muss jenen Wirtschaftsrealisten gefallen, die meinen, mit schönen Zuversichtsparolen sei kein Geschäft zu machen, der Mensch müsse zu seinem Glück gezwungen werden. Aber, wie Jacques Delors sagte, die EU wuchs aus ihren Krisen, und sie ‚wird die Summe der Lösungen sein, die für diese Krisen gefunden werden‘.¹³⁸

Vor diesem Szenario konnte es angesichts der sozialen Weltlage, wenig erfreulicher Konjunkturprognosen, diskret geschnürter Bankenhilfspaketreserven im Hinblick auf

¹³⁸ THURNHER, Armin, *Europa, Die Union des Vertrauens, kann ein bisschen Misstrauen brauchen*, in: Falter 25/12 vom 20.06.2012, S. 5, Falter-Verlag, Wien 2012

einen Kollaps in der Euro-Zone (Griechenland, Portugal, Spanien, Italien) und vieler nationaler Sparpakete nur nachvollziehbar sein, dass Banken-Bashing zum politischen Alltag mutiert hatte und der „Wutbürger“, eine Wortkreation des „Spiegel“-Journalisten Kurbjuweit, zum Dauerbrenner des deutschsprachigen Feuilletons wurde. Das Motto:

„Den Banken habt ihr mit Milliarden aus der Klemme geholfen, aber ich soll nun der Dumme sein.“¹³⁹

1.2.9. Wenn Populismus zur Kommunikationsstrategie wird

Ein idealer Nährboden für politischen Populismus jeglicher Art: In Österreich ritt in der zweiten Jahreshälfte 2011 etwa nicht nur der amtierende sozialdemokratische Bundeskanzler mit Verteilungsgerechtigkeits-Kampagnen von einem Umfragehoch zum anderen, die FPÖ erstattete Anfang 2012 im Zuge der kriselnden Österreichischen Volksbanken AG medienwirksam Anzeige gegen den Bankvorstand wegen grob fahrlässiger Beeinträchtigung der Gläubigerinteressen, ihr Parteichef Heinz Christian Strache postete auf seinem Facebook-Profil eine antisemitische Karikatur, in dem ein dicker Banker mit Hakennase und Davidsternknöpfen an einem Speisetisch zu sehen ist, der – neben dem verhungern den kleinen Mann aus dem Volk – von einem Regierungsbeamten „angefüttert“ wird; und auch der rechtsliberale Mitbewerber BZÖ ließ ab Herbst 2011 Plakate biblischer Gewalt „als Wutkampagne“ affichieren, um den Wutbürgern eine Stimme zu verleihen:

„An die Banken und Spekulanten: Denn sie säen Wind und werden Sturm ernten. Genug gezahlt!“¹⁴⁰

¹³⁹ KURBJUWEIT 2011

¹⁴⁰ Quelle: BZÖ-Parlamentsclub, Pressereferat, Aussendung vom 9. September 2011 über das Originaltextservice der APA, online verfügbar auf: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110909_OTS0142/bzoe-herbstkampagne-als-wutkampagne-mit-bibel-zitaten-gegen-banken-spekulanten-eu-bosse-und-regierung-bild



Abb. 1-3: „Wutkampagne“ des BZÖ im Herbst 2011, Quelle: APA-OTS/BZÖ

Die ungarische Regierung unter Viktor Orbán schritt vor dem Hintergrund der Korrelation zwischen Devisenkursen (in diesem Fall Schweizer Franken und Euro) und Zinsentwicklung bei Fremdwährungskrediten im Hinblick auf die – sich wegen des schwächeren Forints türmende – Schuldenlast für ungarische Fremdwährungskreditnehmer ebenfalls in der zweiten Jahreshälfte 2011 sogar zur publikumswirksamen „Enteignung“ von Kredit gebenden Geldinstituten, indem der Staat die Wechselkurse aus der Fremdwährung in den Euro zum Nachteil der Banken festsetzte. Fremdwährungskreditnehmer konnten die Schuldenlast damit zu einem wesentlich besseren Fixkurs ablösen. Die spanische Regierung reagierte 2012 mit einem Verhaltenskodex für Gläubigerbanken auf die schweren sozialen Folgen: Spaniens Banken sollten auf Zwangsräumungen bei säumigen Schuldnern verzichten.

Im ersten Halbjahr 2012 machte auch das Europaparlament – unterstützt von der EBA – Ernst mit seiner Ankündigung, die Bankerboni drastisch zu beschränken:

Künftig sollten die Prämien maximal gleich hoch sein wie das Fixum.¹⁴¹ Die Stoßrichtung von Politikern und Medien gegen Banken und Banker war gemäß dem Stimmungsmainstream der Bevölkerung nicht nur verständlich, sondern auch kommunikationsstrategisch und Auflagen fördernd gut gewählt. Denn tatsächlich, so schrieb der deutsche Wirtschaftsjournalist Wolfgang Kaden auf „Spiegel Online“, würden...

„(...) Meinungsforscher bei den Bürgern einen katastrophalen Vertrauensverlust gegenüber dem Geldgewerbe registrieren. Das wird inzwischen schlechter bewertet als das notorische Schlusslicht auf der Ansehensskala, die Tabakindustrie. Auch wenn viele Banker glauben, die Krise sei vorüber – der Realität entspricht das kaum. ‚Die Gesellschaft hat die Krise noch lange nicht überwunden‘, vermerkt der St. Galler Privatdozent Markus Will. Selbst bei seriösem Publikum ernten Vortragsredner Beifall, wenn sie das Finanzgewerbe mit der Mafia vergleichen. In den angelsächsischen Ländern ist der Begriff ‚Bankster‘¹⁴² längst in die Umgangssprache eingegangen.“¹⁴³

Die Anlässe dazu wurden quartalsweise serviert: Die auf Wertpapiere spezialisierte amerikanische Bank Goldman Sachs etwa wies im 3. Quartal 2011 einen Verlust von 393 Millionen Dollar aus.¹⁴⁴ Verglichen mit den 10,6 Milliarden Euro der UniCredit im selben Zeitraum könnte der Verlust der amerikanischen Investmentbank unter abgeklärten Finanzmarktbeobachtern und abgehärteten Lesern von Wirtschaftsmedien zwar als wenig dramatisch bezeichnet werden, dennoch bedeutet Verlust aber: kein gutes Ergebnis, also kein guter Erfolg. Trotzdem hatte Goldman Sachs für die Vergütung der Belegschaft im betroffenen Quartal, in dem – wir erinnern uns – Verlust geschrieben worden war – 1,58 Milliarden Dollar (rund 1,2 Milliarden Euro) an Boni, das sind *erfolgsabhängige(!) Zusatz(!)-Zahlungen* zu einem regulären Gehalt,

¹⁴¹ vgl. SCHNAUDER, Andreas, *Europaparlament will Boni-Beschränkung*, derStandard.at vom 13.05.2012, online verfügbar auf: <http://derstandard.at/1336696703963/Deckelung-fuer-Banker-Europaparlament-will-Boni-Beschaenkungen>, Der Standard, Wien 2012

¹⁴² in Anlehnung an Gangster, Anm. d. Autors

¹⁴³ KADEN, Wolfgang, *Wie die Banken den Kapitalismus aushöhlen*, Kommentar auf Spiegel Online vom 23.04.2010, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,690361,00.html>, Spiegel-Verlag, Hamburg 2010

¹⁴⁴ zit. nach KULS, Norbert, *Goldman Sachs verliert fast 400 Millionen Dollar*, FAZ Online vom 18.10.2011, auf: www.faz.net/aktuell/wirtschaft/branchenprimus-der-wall-street-goldman-sachs-verliert-fast-400-millionen-dollar-11497580.html

zurückgestellt¹⁴⁵; also etwas weniger als das Doppelte jenes Betrages, den Österreich Griechenland im April 2010 in einer ersten Rettungstranche als Kredit zur Verfügung gestellt hatte. Es handelte sich damals dabei um 858 Millionen Euro. Walter Klotz schrieb dazu im Onlinemagazin „The Intelligence“:

„Wenn man solche Zahlen nennt, setzt man sich dem Vorwurf aus, neidisch zu sein. Stimmt. Selbst für den hypothetischen Pro-Kopf-Jahresbonus von ca. 185.000 Dollar in einem schlechten Jahr würde ich ohne Grundgehalt arbeiten. Um das mit den Banken, denen es schlecht geht, nochmal aufzugreifen: SO SCHLECHT dürfte es mir auch mal gehen. Aber tatsächlich geht's um etwas Anderes. (...) Dieses Geld ist nicht in einem schwarzen Loch namens Staatsschulden verschwunden. Es hat ganz schlicht den Besitzer gewechselt. Auch zu Anlegern, aber in wesentlichen Teilen zu deren Handelsgehilfen. Die selbst dann noch belohnt werden, wenn sie für die Kapitalgeber Verluste einfahren. Damit haben wir ein klares Ergebnis. Vielleicht halten Sie es nicht bloß für unsozial, sondern für ungerecht, ich tue es auf jeden Fall. (...) Kritik an den Banken trifft sicher nicht den einzigen Schuldigen. Aber sie trifft einen der Richtigen.“¹⁴⁶

Auf die Möglichkeit, dass bonusrelevante Erfolge einzelner Mitarbeiter von Goldman Sachs als marktüblicher Bestandteil einer Entgeltung auch ein kumuliertes Gesamtergebnis eines Konzerns nicht retten können, wurde nicht Bedacht genommen. Einfach ausgedrückt können zum Beispiel Aktivitäten von 100 Mitarbeitern, die damit Verluste einfahren, die Leistung von zehn Mitarbeitern, die Gewinne verbuchen, in einer Gesamtbeschau des Unternehmens den Erfolg desselben verpatzen. Dennoch stünde den zehn Mitarbeitern für ihre Arbeit der Bonus zu. Dieser Aspekt des wenig solidarischen Systems von leistungsorientierten Ich-AGs in Unternehmen soll hier aber nicht der Verteidigung dienen, sondern der wertfreien, kaum vermittelbaren Erklärung für wenig Augenmaß und Mangel an Ethik, wofür Goldman Sachs als zentraler Krisenprotagonist¹⁴⁷ auch steht. Was nämlich im gesellschaftlichen Wissen

¹⁴⁵ zit. nach KLOTZ, Walter, *Scheren Sie sich nicht drum – Banken-Bashing für Anfänger*, The Intelligence vom 06.11.2011, online unter: <http://theintelligence.de/index.php/wirtschaft/finanzen/3511-scheren-sie-sich-nicht-drum-banken-bashing-fuer-anfaenger.html>, Montreal 2011

¹⁴⁶ ebd.

¹⁴⁷ Durch hochspekulative Geschäfte mit der Zahlungsunfähigkeit der amerikanischen Privathaushalte konnte sich die Bank an der Finanzkrise bereichern und wurde dank ihrer politischen Verbindungen (etwa zum amerikanischen Finanzminister Henry Paulson, einem ehemaligen Goldman-Sachs-Manager) selbst vor dem Bankrott bewahrt. Als die amerikanische Krise über den Atlantik nach Europa schwappte, wurde Goldman Sachs zu einem der Protagonisten der Eurokrise: Die Bank soll gegen die europäische Einheitswährung spekuliert und die griechische Staatsschuldenbilanz mit Hilfe

bestätigt wird, ist auch bei diesem Beispiel der fahle Nachgeschmack, dass Banker für Verluste belohnt werden und die Steuerzahler dafür aufkommen müssen. – Auch wenn es gar nicht stimmt (Goldman Sachs hatte bereits im Jahr 2009 seine 1,1 Milliarden Dollar Staatshilfe-Schulden bei der US-Regierung zurückbezahlt), Ärger und Frust sind verständlich, zumal im Sommer 2012 auch der Fall Robert Diamond, Vorstand der britischen Großbank Barclays platzte: Bankenaufseher auf beiden Seiten des Atlantiks wiesen nach, dass es Diamonds Händler waren, die maßgeblich daran beteiligt waren, über Jahre den Libor-Zinssatz zu ihren Gunsten zu manipulieren und damit zig Millionen Kreditnehmer und Inhaber von Zinspapieren in aller Welt zu schädigen. Weltweit ermittelten die Behörden gegen weitere 30 Banken (darunter die Deutsche Bank, die Schweizer USB, die japanische Norinchukin oder das US-Investmentinstitut JPMorgan), die wie ein Mafia-Kartell über alle Grenzen hinweg die Zinsmanipulation organisiert haben sollen. Harald Schumann schrieb dazu im „Tagesspiegel“:

„(...) Trotzdem ist absehbar, dass die Führungskräfte an der Spitze der Libor-Bande nicht mehr als einen Verlust an Reputation zu befürchten haben.

So war es auch, als Richard Fuld mit der Pleite des von ihm geführten Geldhauses Lehman Brothers die größte Wirtschaftskatastrophe seit dem Zweiten Weltkrieg auslöste. So war es, als der US-Senat nachwies, dass die Händler von Goldman Sachs und der Deutschen Bank unter Führung ihrer heutigen Chefs Lloyd Blankfein und Anshu Jain Hypothekenschnitzereien im Milliardenwert an Kunden in Deutschland und anderswo verkauften, von denen sie schon vorher wussten, dass sie binnen kurzem wertlos würden und darum sogar noch Wetten auf deren Verfall abschlossen. So war es, als die Mächtigen an der Spitze der deutschen Landesbanken zweistellige Milliardenbeträge auf Kosten der Bürger versenkten. Und so war es auch, als die Hypo Real Estate in die Pleite gezockt wurde, für deren Schulden Deutschlands Steuerzahler mit voraussichtlich 20 Milliarden Euro geradestehen müssen, während der verantwortliche Topmanager Georg Funke auf seinem Ruhesitz in Mallorca über ungerechte Behandlung klagt. Gewiss, im Einzelfall ist es stets schwierig, Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit nachzuweisen, wenn die Topleute der Hochfinanz mal wieder Milliarden Schäden anrichten. Darum wagen die

komplexer und undurchsichtiger Währungsgeschäfte geschönt haben. Mit Mario Monti als italienischem Regierungschef und Mario Draghi als Präsident der EZB besetzten übrigens zwei weitere ehemalige Goldman-Sachs-Manager europäische Führungspositionen, Anm. d. Autors. Siehe Quelle: Dokumentationsfilm von Jérôme Fritel und Marc Roche, *Goldman Sachs – eine Bank lenkt die Welt*, Frankreich 2012, Arte

meisten Staatsanwälte nicht einmal eine Anklage. Aber das rechtfertigt nicht die Untätigkeit der Regierenden. Anstatt die Straf- und vor allem die Haftungsregelungen drastisch zu verschärfen, haben sie sich bisher stets nur mit den Geldfürsten arrangiert, nicht zuletzt, um deren wohlhabende Kundschaft bei Laune zu halten.

Doch unbestreitbar ist es genau diese Straflosigkeit für die Täter, die jene vielfach beklagte Kultur der Gier ermöglicht, in der Händler und Manager skrupellos ihren Vorteil suchen, auch wenn sie damit Kunden, Aktionäre und Steuerzahler schädigen. Wer sich nicht traut, dort mit harter Hand die strafrechtliche Verantwortung oder wenigstens die Haftung mit dem persönlichen Vermögen durchzusetzen, der sollte sich über den nächsten Bankenskandal nicht wundern.“¹⁴⁸

1.2.10 Partizipativer Protest

Hinter diesem Frust schien nun bei den Menschen eine extreme Bereitschaft zu wachsen, sich gesellschaftlich zu beteiligen. Nicht mehr auf den klassischen Wegen in den Parteien, wie etwa der deutsche Meinungsforscher Peter Kruse herausgefunden haben will, es sei vielmehr Partizipation das große Thema der nächsten Jahre¹⁴⁹. Eine neue Bewegung formiere sich, eine noch stärkere als die Ökologiebewegung der 1980er Jahre.¹⁵⁰ Allein in Wien zählte die „Aktion 21“, eine Plattform, welche die meisten Wiener Bürgerinitiativen koordiniert, Anfang Oktober 2011 rund 60 Initiativen mit über 100.000 Mitgliedern¹⁵¹; in Deutschland und Österreich schafften es „Die Piraten“, eine Bewegung, die vor allem für politische Transparenz, freien Internetzugang und sozialliberale Überzeugungen stand, in mehrere Landtage und Gemeindeparlamente; den größten Zuspruch aber erfuhr die Bewegung „Occupy Wall Street“ (OWS), die im Sommer 2011 als Protest gegen die Macht der Finanzwirtschaft und deren Verstrickungen mit der Politik mit Sit-Ins in der Wall Street begann und innerhalb eines Monats zur globalen Marke wurde: In 952 Städten rund um die Erde gingen am 15. Oktober 2011 Okkupierer auf die Straßen, gleichsam als Kick-off für folgende Proteste wie jener im Mai 2012, als alleine 20.000 Aktivisten des linken Ablegers „Blockupy“ die Bankenstadt Frankfurt in Aufregung versetzten. Am

¹⁴⁸ SCHUMANN, Harald, *Straflosigkeit ermöglicht die Kultur der Gier*, Tagesspiegel vom 6.07. 2012, online verfügbar auf <http://www.tagesspiegel.de/meinung/bankenskandale-strafllos-skrupellos/6845064.html>, Berlin 2012

¹⁴⁹ zit. nach SCHULZ 2009

¹⁵⁰ ebd.

¹⁵¹ vgl. GEPP, Joseph, *Wir Wutmenschen*, in: Falter 41/11 vom 12.10.2011, S. 10f, Falter Verlag, Wien 2011

1. Juli 2011 vermeldete auch die globalisierungskritische Bewegung „Attac“ auf Facebook in Deutschland ihr 25.000 Mitglied mit der, von den Medien vielfach übernommenen Kernaussage:

„Immer mehr Menschen widersetzen sich der angeblichen Alternativlosigkeit der herrschenden neoliberalen Politik und engagieren sich bei Attac für eine Gesellschaft, in der das Wohlergehen aller Menschen Vorrang hat vor dem Profit einer kleinen Gruppe.“¹⁵²

Zehn Jahre davor war der deutsche Ableger des weltweit tätigen Netzwerkes für eine demokratische Kontrolle der Finanzmärkte von 100 Menschen in Frankfurt gegründet worden. Der österreichische Ableger der Organisation begann im Jahr 2010 mit der Gründung und Umsetzung einer „Bank des Vertrauens“¹⁵³, einer „Demokratischen Bank“, gleichsam einer „good bank“ als Antwort auf die „bad banks“.¹⁵⁴ Dem war ein Jahr zuvor die Forderung von Andreas Felber, Mitbegründer von „Attac“-Österreich, vorausgegangen, anstatt die Verluste von Banken aufzufangen, diese selbst zu ver-gesellschaften und unter demokratische Kontrolle zu bringen.¹⁵⁵ Der Run auf Good Banks schien als Resultat des Misstrauens vieler Menschen gegenüber den Groß-banken in der Tat bemerkenswert: In vielen Ländern gibt es mittlerweile alternative Banken, in Deutschland etwa die Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken, die Umweltbank, die niederländische Triodos Bank, die katholische Steyler Bank, das Bankhaus Schelhammer & Schattera oder die Ethikbank, einen Zweig einer ostdeutschen Volksbank. 2012 war der Marktanteil noch verschwindend gering (etwa ein Prozent), doch die Banken wuchsen nach eigenen Angaben im Zuge der Finanzkrise um durchschnittlich 36 Prozent pro Jahr¹⁵⁶. Es mag in diesem Zusam-menhang durchaus bemerkenswert erscheinen, dass Anfang August des Jahres 2011 kein Geringerer als Kurt Bayer, Exekutivdirektor der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, in einem Kommentar in der Wiener Stadtzeit-ung „Der Falter“ zum Schluss kam:

¹⁵² Quelle: <http://www.facebook.com/AttacD/posts/213586905350278>

¹⁵³ FELBER, Christian, *Eine Bank des Vertrauens: Geld als öffentliches Gut*, derStandard.at vom 25.02.2009, online verfügbar unter <http://derstandard.at/1234508016889/Christian-Felber-Eine-Bank-des-Vertrauens-Geld-als-oeffentliches-Gut>, Der Standard, Wien 2009

¹⁵⁴ Quelle: www.demokratische-bank.at

¹⁵⁵ ebd.

¹⁵⁶ vgl. EISENREICH, Ruth, *Die Gutbanken*, in: Falter 33/12, S. 10, Falter Verlag, Wien 2012

„Wir Bürgerinnen und Bürger müssen die Politik dazu zwingen, ihren Job zu tun und die Märkte zu entmachten.“¹⁵⁷

„Zahlen Bitte!“ nannte auch Markus Marterbauer, Chefökonom der österreichischen Arbeiterkammer, seine in Buchform erschienene Analyse der Wirtschaftslage, in der er folgerte, dass der Finanzsektor zu groß sei, nur Reiche und Banken profitieren würden, die Kosten der Krise aber wir alle zu tragen hätten und – sich auf das Primat der Politik berufend – darum nur der Sozialstaat uns retten könne.¹⁵⁸ – Im Hinblick auf die nachhaltige Finanzierbarkeit (Stichwort zum Beispiel Pensionssystem), hätte Marterbauers Sozialstaatpostulat allerdings nur im Zusammenhang mit Reformen und sozialer Verantwortung von Unternehmen Potential. Ersteres soll hier nicht Gegenstand der Auseinandersetzung sein.

1.3 Die Wiedererlangung des Vertrauens

Der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Horst Albach war einer der ersten Ökonomen, die innerhalb der Betriebswirtschaftslehre Vertrauen als eine wesentliche und stabilisierende Einflussgröße für die Unternehmenspolitik und als bedeutendes Kriterium für die wettbewerbspolitische Beurteilung von Märkten definiert haben.¹⁵⁹ Auch im OECD-Sozialbericht 2011 war zu lesen:

„Trust reflects people’s perception of others’ reliability. Trust may affect economic and social development by facilitating market exchange, enabling better functioning of public institutions and increasing capacity for collective action.“¹⁶⁰

Vor diesem Hintergrund ist es nur allzu logisch, dass Bankmanager angesichts der Finsternis ihres tiefen Reputationstals versuchen, ihr Image zu korrigieren.

¹⁵⁷ BAYER, Kurt, *Entmachtet die Finanzmärkte*, Kommentar im Falter 32/11 vom 12.10.2011, S. 6f, Falter Verlag, Wien 2011

¹⁵⁸ vgl. MARTERBAUER, Markus, *Zahlen Bitte!*, Deuticke Verlag, Wien 2011

¹⁵⁹ vgl. HIRSCH, Bernhard, *Werte-Controlling. Zur Berücksichtigung von Wertvorstellungen in Unternehmensentscheidungen*, Dissertation Universität Witten/Herdecke, 2000, in der Reihe: BECKER, Wolfgang/WEBER, Jürgen (Hrsg.), *Unternehmensführung & Controlling*, S. 19, DUV-Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2002

¹⁶⁰ OECD Social Indicators, 2011 S. 90f

„Die heutige Situation ist absolut anders als vor der Krise“ ...¹⁶¹,

... beteuerte im Juli 2011 etwa Willibald Cernko, Vorstandsvorsitzender der UniCredit Bank Austria AG in einem Interview die Lage:

„Ich lebe zwischenzeitlich mit der schizophrenen Situation, dass ich überzeugt bin, dass wir wirklich ‚Lessons Learnt‘ erleben, dass das aber nicht wahrgenommen wird. Das ist bis zu einem gewissen Punkt nachvollziehbar, weil die Banken einen echten Vertrauenscrash hingelegt haben. Und da braucht man sich jetzt gar nicht ausreden auf London oder New York. Auch die österreichischen Banken sind Teil einer größeren Community, wo sich einige deutlich danebenbenommen haben.“¹⁶²

Cernko verwies hier implizit auf das Phänomen, wonach Vertrauen, wird es einmal enttäuscht oder auch nur übermäßig in Anspruch genommen, oft unwiederbringlich schwindet.¹⁶³ Der Edelman Trust Barometer® empfiehlt daher als in ihrer Dringlichkeit als beinahe dramatisch auf zu fassenden Conclusio:

- Trust is now an essential line of business.¹⁶⁴
- Trust protects reputation.¹⁶⁵
- Business must align profit and purpose for social benefit.¹⁶⁶
- Trust is a protective agent and leads to tangible benefits; lack of trust is barrier to change.¹⁶⁷

¹⁶¹ WEBER, Bernhard, „Ich bin kein Schönwetter-Banker“, Interview mit Willibald Cernko, Vorstandsvorsitzender der Bank Austria in: corporAID Nr. 34, Ausgaben Juli, August 2011, S. 7, ICEP Wirtschaft und Entwicklung GmbH, Wien 2011

¹⁶² ebd.

¹⁶³ vgl. REINMUTH 2006, S. 27

¹⁶⁴ Quelle: Edelman Trust Barometer®, 2011 Annual Global Leaders Study, S. 3, Edelman, New York 2011

¹⁶⁵ ebd., S. 22

¹⁶⁶ ebd., S. 23

¹⁶⁷ ebd.

Das Ziel der Bemühungen, eine Krise zu überwinden, soll also die Wiedererlangung von Vertrauenswürdigkeit als Qualität sein, weil Vertrauen als elementarer Mechanismus Erwartungen stabilisiert. Wohl aber auch, weil dort, wo Vertrauen herrscht, das Handeln nicht mehr so stark auf überprüfbare Informationen und teure Absicherungssysteme angewiesen ist.¹⁶⁸

1.3.1 Vertrauenswürdigkeit und Werteverbundenheit

Ein geeigneter Weg zu einer Vertrauenswürdigkeit – und damit zum Geschäftserfolg – führt zum Beispiel über die gelebte Orientierung an Werten.

„Diskussionen in Managerzeitschriften und vor allem empirische Untersuchungen legen ebenfalls die Vermutung nahe, dass die Berücksichtigung von Wertvorstellungen in Unternehmensentscheidungen einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. So sind zum Beispiel Peters/Waterman nach Auswertung ihrer Studien zu dem Ergebnis gekommen, dass neben Faktoren wie z. Bsp. Nähe zum Kunden oder Freiraum für Unternehmertum auch ein sichtbar gelebtes Wertesystem eine Besonderheit erfolgreicher, innovativer Unternehmen darstellt. Die Stanford Business School stellte fest, dass überdurchschnittlich erfolgreiche, visionäre Unternehmen sich deswegen so gut im Wettbewerb behaupten, weil sie sich auf einige wenige Kernwerte konzentriert haben. Klein leitet aus ihren Untersuchungen die Hypothese ab, dass ein stark konturiertes Werterhaltungssystem eine Hilfe darstellt im Umgang mit komplexen Problemen.“¹⁶⁹

Auch laufende Forschungen der Unternehmensberater von Deep White¹⁷⁰ mit dem MCM¹⁷¹ Institut der Universität St. Gallen ergeben seit 2003 regelmäßig, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg zu einem Viertel durch die Wirkung einer gelebten

¹⁶⁸ vgl. REINMUTH 2006, S. 31

¹⁶⁹ HIRSCH 2002, S. 1f

¹⁷⁰ Die Deep White GmbH ist eine deutsche Unternehmensberatung, die Unternehmen und Institutionen in Fragen der Unternehmens- und Wertekultur berät. Deep White setzt eine eigene Messmethode mit einem vollständigen Werteinventar zur Kulturerhebung in Unternehmen ein. Mit multivariaten Analysen wird der Zusammenhang zwischen Wertekultur und Unternehmenserfolg bestimmt und als Benchmark gesetzt. 139 Erfolgsindikatoren werden in zwölf Werte-Erfolgsfaktoren als Zielgrößen zusammengefasst und in fünf Gruppen als Zielverhalten dargestellt. Auf dieser Grundlage können Stärken und Schwächen für das strategische Wertemanagement identifiziert werden. Entscheidend ist dabei der sogenannte VPX Werte-Erfolgs-Index, ein Barometer, der den Einfluss der Unternehmenskultur auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen widerspiegelt.

¹⁷¹ MCM steht hier für Media and Communications Management, Anm. d. Autors

Wertekultur erklärt werden kann.¹⁷² Generell wird nämlich davon ausgegangen, dass Werte und Normen als Institutionen Handlungen von Personen beeinflussen und somit Entscheidungsrelevanz erlangen.¹⁷³ Solange beispielsweise Vertrauen nämlich das Risiko in sich birgt, dass der Vertrauen Gebende im wesentlichen Emotionen und Erwartungen investieren muss, die derjenige, dem vertraut wird, auch enttäuschen kann, kann der, dem vertraut werden soll, dieses Risiko insoweit minimieren, als Werte kommuniziert und gelebt werden, die im optimalen Fall eine Werteverbundenheit ergeben und so vorhersehbar machen, wie der Akteur, dem vertraut werden soll, handelt.¹⁷⁴ Dieses Prinzip gilt für alle Stakeholder, wie etwa Rafaela Grasl in ihrer Arbeit über Corporate Social Responsibility herausgefunden hat:

„Das primäre Ziel eines Unternehmens ist per Definition Gewinnmaximierung. Für das Unternehmen ist Gewinnerzielung, was die Nahrungsaufnahme für den Menschen ist: eine absolute Notwendigkeit. Kein vernünftiger Mensch definiert seinen Lebensinhalt ausschließlich durch die Nahrungsaufnahme. So streben auch ‚aufgeklärte‘ Unternehmen mit ihren erzielten Gewinnen einen gesellschaftlichen Mehrwert zu stiften. Das Image eines Unternehmens wird zunehmend zu einem wertvollen Aktivposten, auch wenn er nicht direkt in der Bilanz aufscheint. Bei der Bewertung von Unternehmen ist ihr Image ein bedeutender Faktor. Das Image eines Unternehmens hängt unter anderem von der Einschätzung der Gesellschaft ab, wie das Unternehmen zur Realisierung gesellschaftlicher Werte beiträgt. Verantwortlicher Umgang mit den Stakeholdern und eine Unternehmenskultur, in der solche Werte von den Mitarbeitern internalisiert werden, sind wesentliche Bausteine für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.“¹⁷⁵

Das Prinzip sieht also zunächst einfach aus: Indem – weil Wertesysteme ja sichtbar gelebt werden sollen – beispielsweise eine Bank medienvermittelt Kultur unterstützt, wird sie bei jenen, die Kultur mögen, Anklang finden. Indem sie die Umwelt schützt, wird sie bei denen, die von der Notwendigkeit einer intakten Umwelt überzeugt sind, eher Sympathie finden, als wenn sie es nicht tut. Indem sie bedürftigen Kindern hilft,

¹⁷² vgl. SCHÖNBORN, Gregor, *Corporate Citizenship und Wertemanagement im Unternehmen*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 98ff, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

¹⁷³ zit. nach HIRSCH 2002, S. 3

¹⁷⁴ zit. nach REINMUTH 2006, S. 43ff

¹⁷⁵ GRASL, Rafaela, *Corporate Social Responsibility – Aspekte von CSR-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*, Diplomarbeit an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien, S. 6f, Wien 2007

wird sie sich der Zustimmung über diese Aktivitäten bei der Mehrheit der Menschheit gewiss sein dürfen. Kultur, Umwelt, Gerechtigkeit sind hier als exemplarische Werte zu verstehen, die im Allgemeinen als normativ gelten. Wenn ich sehe, dass der andere das auch so sieht, schenke ich leichter Vertrauen.

Wenn also Unternehmen, in diesem Fall Banken, sicht- und nachvollziehbar soziale, kulturelle, ökologische usw. Verantwortung übernehmen und moralisch anständig handeln, die Gesellschaft also partizipieren lassen, und damit auch im Sinne Fukuyamas Wachstum und Wohlstand fördern, dann soll eine Vertrauenskultur entstehen und gepflegt werden, die menschliches Handeln und menschliche Entscheidungen im Sinne des Unternehmens ermöglicht. Und weil sich Vertrauenswürdigkeit, so Reinmuth ...

„(...) am besten im Bemühen des Akteurs manifestiert, die in ihn gesetzten Erwartungen trotz Fehlens expliziter Verpflichtungen und der damit verbundenen Anreizmechanismen zu erfüllen
...“¹⁷⁶,

... machen sich insbesondere ...

„(...) soziale Investitionen in den Schutz von Vertrauen (...) in gesellschaftlicher, volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht ‚bezahlt‘“¹⁷⁷.

In einem Interview mit den „Salzburger Nachrichten“ (selbst-)offenbarte Bank Austria-Vorstandsvorsitzender Cernko im Juli 2011:

„Die Lektion, die wir gelernt haben, ist, dass wir eine mittel- und langfristige Perspektive brauchen. Dass es neben ökonomischem Erfolg um Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt geht. Wie sich die Reputation unserer Bank entwickelt, wie unsere Kunden uns sehen, wie unsere Mitarbeiter die Bank bewerten. (...) Ich finde die Entwicklung positiv, dass nicht mehr Kaiser ist, wer die höchste Rendite erzielt, sondern dass es auch ein stärkeres Bemühen gibt, sich einfach anständig zu verhalten. Ich kann mich heute besser im Spiegel ansehen als in der

¹⁷⁶ REINMUTH 2006, S. 52

¹⁷⁷ REINMUTH zitiert an dieser Stelle (S. 52f) unter Angabe der Quelle: RIPPERGER, Tanja, *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Mohr Siebeck, Tübingen 1998

Vergangenheit.¹⁷⁸

Über diese Vergangenheit meinte Lord Adair Turner, Chef der Londoner Finanzaufsicht, dass viele Dinge, die an den Börsen geschähen, sozial nutzlos seien. Es würden keine realen, für die Gesellschaft nützlichen Werte geschaffen. Von Paul Volcker, dem langjährigen Chef der US-Notenbank, stammt das Bonmot, die einzig nützliche Finanzinnovation der vergangenen Jahrzehnte sei der Geldautomat gewesen.¹⁷⁹

1.3.2 Kommunikation als konstituierendes Merkmal für Vertrauen

So funktioniert Vertrauen simpel formuliert: Cernko sagt etwas, dem eine den Inhalt der Aussage beweisführende Handlung vorausgegangen oder hinterhergeschickt wird, und der damit angesprochene Empfänger schenkt – das wäre der intendierte Plan – dem Absender: Vertrauen. Der Empfänger glaubt also dem Absender. Cernkos Interview-Aussagen sind eine absichtsvolle Handlung eines Sprechers, um im Hörer oder Leser erwartbare Einstellungen zu evozieren oder ihn unter diesem Fremdeinfluss bestimmte innere Erfahrungen vollziehen zu lassen.¹⁸⁰ Krallmann und Ziemann halten dazu fest:

„Der kommunizierende Mensch verfährt in seinem Verstehensprozess so, dass er sich in den anderen versetzt und von seinem Erfahrungshintergrund aus (...) Inhalte des anderen erkennt und mittels einer Analogie in seiner Welttheorie verankert.“¹⁸¹

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Vertrauen im kommunikationswissenschaftlichen Diskurs dennoch eine eher untergeordnete Rolle zu spielen scheint. Vertrauen wird vielmehr als ein von den sprach-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen ableitbares Phänomen vorausgesetzt, um in der Werbe-, PR- oder Marketingforschung – denken wir etwa an Günter Benteles „Theorie

¹⁷⁸ WIENS, Richard, „*Sehe mit Sorge auf den Donnerstag*“, Interview mit Willibald Cernko in den Salzburger Nachrichten vom 20.07.2011, S. 13, Salzburger Nachrichten Verlagsgesellschaft, Salzburg 2011

¹⁷⁹ vgl. HAWRANEK, Dietmar/MAHLEN, Armin/PAULY, Christoph/SCHIESSL, Michaela/SCHULZ, Tomas, *Märkte außer Kontrolle*, Titelgeschichte im Spiegel 34/11, S. 62, Spiegel-Verlag, Hamburg 2011

¹⁸⁰ vgl. KRALLMANN, Dieter/ZIEMANN, Andreas, *Gerold Ungeheuers anthropologische Kommunikationstheorie*, in: dies., *Grundkurs Kommunikationswissenschaft*, S. 262, U.TB für Wissenschaft, Wilhelm Fink Verlag, München 2001

¹⁸¹ ebd.

des öffentlichen Vertrauens“¹⁸² – mit ihren Empfehlungen für eine medienvermittelnde Praxis Anwendung zu finden. Dort sind sie per se auch nicht völlig falsch aufgehoben, geht es doch – nur eben: *aber auch* – um ein paar kommunikative Grundprobleme: Wie kann der Absender gezielt eine gewünschte Wirkung und Handlungsauslösung beim Empfänger erreichen? Wie ist im Kommunikationsprozess zwischen den Beteiligten eine Konvergenz der korrelierenden Aktivitäten herbeizuführen oder zu überprüfen? Wie schafft es der Absender, seine Intention zu platzieren? Wie erkennt der Empfänger diese Beeinflussung?¹⁸³

Eine Selbstoffenbarung wie jene Cernkos bedeutet im Allgemeinen nämlich einmal nicht automatisch, dass Sender und Empfänger einander verstehen. Was Cernko meint, wird vom – in diesem Fall – Leser nur dann verstanden, wenn zwischen dem Sender der Botschaft, dem allfälligem Vermittler (in diesem Fall der Redakteur der Salzburger Nachrichten) als Medium und dem Empfänger zum Beispiel Einigkeit darüber herrscht, welcher Ausdruck vor welchem Hintergrund warum wie und was bedeutet. Ein funktionierender Kommunikationsprozess ist daher an eine Reihe von Bedingungen geknüpft. Etwa an Wissensmuster, die als Voraussetzung für eine Kommunikation und eine soziale Handlung jene individuelle Schnittmenge bilden, die das Gemeinsam-mit-anderen-Gewusste überlappend beinhaltet¹⁸⁴. Oder, als komplexeste und differenzierteste und für unser Verständnis gleichwohl banalste und wichtigste: die Sprache. Als Symbolsystem dient sie der Informationsvermittlung, sie erweist sich aber allein schon von ihrer Art her – gesprochen, gezeigt oder geschrieben – dabei als nur selektiv wahrnehmbar. Um nämlich ein volles Verständnis einer Information auf einen Empfänger zu übertragen, müsste Kommunikation mehr transportieren als sie tatsächlich enthält.¹⁸⁵

Am Beispiel des Interviews mit Cernko, der hier ja nicht als Privatperson interviewt wird, sondern als Unternehmens- und sogar Standesvertreter¹⁸⁶, werden etwa

¹⁸² In der Theorie, die Bentele 1994 zum ersten Mal publiziert hat, werden u. a. Elemente des (öffentlichen) Vertrauensprozesses, verschiedene Vertrauensfaktoren (u. a. das Kommunikations- und Sozialverhalten), dynamische Mechanismen des Vertrauens und verschiedene Typen von Diskrepanzen als wichtigste Ursache von Vertrauensverlusten unterschieden.

¹⁸³ vgl. KRALLMANN/ZIEMANN 2001, S. 264

¹⁸⁴ vgl. ebd., S. 262

¹⁸⁵ vgl. REINMUTH 2006, S. 126f

¹⁸⁶ Im Juni 2011 wurde Willibald Cernko zum Präsident des österreichischen Bankenverbands gewählt, Anm. d. Autors

Emotionen ebenso wenig kommuniziert, wie allfällige Geräusche, die in der Interview-Situation den Interviewten bei seinem Sprechen beeinträchtigt haben könnten. Darüber hinaus wäre es im Rahmen eines Zeitungsinterviews allein aus Gründen der Beschränktheit des vorhandenen redaktionellen Raumes aus Sicht des Interviewten und des Interviewers auch völlig unsinnig, die komplette Historie der Finanzkrise zu wiederholen, nur um erklären zu können, was Cernko zu seinen veröffentlichten Aussagen bewegt. Reinmuth hält daher fest:

„(...) Kommunikation ist vielmehr der Versuch des Kommunikators, den Rezipienten zu einer bestimmten Sicht der Dinge oder zu einer bestimmten Handlungsweise zu bewegen. Er äußert sich auf die Art, von der er *annimmt*, dass sie diesem Zweck am ehesten dienlich ist. Kommunikation ist daher immer Ausdruck einer bestimmten *Intention*. Der Rezipient hingegen kann nur *versuchen* nachzuvollziehen, was ihm der Kommunikator (...) mitzuteilen versucht – die geistigen Vorgänge des *Intendierens*, *Meinens* und *Interpretierens* sind für den Kommunikationsprozess unabdingbar.“¹⁸⁷

Das Ziel heißt also zunächst nur, dass hier jemand etwas zur Kenntnis nehmen soll: Wir Banker haben gelernt/wir wollen nicht mehr nur an unsere Gewinne denken/wir wollen Verantwortung für dich übernehmen/weil wir uns auch wieder in den Spiegel schauen wollen. Anfangs greift beim Empfänger noch keine Meinungsbildung mit zustimmender bzw. ablehnender Haltung gegenüber dem Inhalt. Auf diesem – die anthropologische Kommunikationstheorie spricht von primärem Kommunikationsziel – baut folglich ein Plan für eine Handlung auf, deren Vollzug garantiert und der (gleichsam als Rechtfertigung) auch begründet wird. Damit zielt die Kommunikation auf das physiologische Überlebensprinzip des Menschen, der in einer Welt, die ihn von außen immer schon mit Fremdem, Neuem, Gefährlichem und Widerständen konfrontiert hat, zur Vertrautwerdung auffordert, die dann Handlungen möglich macht, die etwas beenden oder verändern¹⁸⁸, und damit auch eine Aussage treffen.

1.3.2.1 Die Vertrauensprämissen

Als Oberbegriff für die kommunikative Handlungsbeeinflussung fungiert der Terminus Persuasion. Sie funktioniert aber nur, wenn der Adressat auch bereit ist, vertraut zu

¹⁸⁷ vgl. REINMUTH 2006, S. 126f

¹⁸⁸ vgl. KRALLMANN/ZIEMANN 2001, S. 265

werden. Weil, als Bedingung für Vertrauen, ...

- der Empfänger in den Absender hinsichtlich des Geltungsbereiches vertrauen entwickelt.¹⁸⁹ – Cernko ist glaubhaft, weil er als CEO¹⁹⁰ einer Großbank über Änderungen spricht. Er wäre es nicht, würde er als Tierarzt über die Bankenlandschaft reden.
- der Empfänger dem Sender die Verwirklichung zutraut.¹⁹¹ – Cernko ist glaubhaft, weil er als Vorstandschef einer Großbank und Präsident des österreichischen Bankenverbandes über Änderungen spricht. Er wäre es nicht, würde er als Filialleiter Änderungen ankündigen.
- sich Vertrauensbildung wegen eines Grundes vollzieht.¹⁹² – Cernko ist glaubhaft, weil die Bank Austria unter seiner Leitung den Willen zur Änderung durch Handlungen beweist.

Im Zusammenhang mit Reporting wird noch festzuhalten sein, dass Vertrauen eine der zentralen Rollen bei der Bewertung von Unternehmen spielt. Auch Image und Markenwert werden maßgeblich durch das Vertrauen beeinflusst, das den Unternehmen entgegengebracht wird. Die meisten Informationen über Unternehmen stammen aber nicht aus erster Hand, sondern werden über Medien vermittelt. Medienberichterstattung ist damit ein wesentlicher Faktor.¹⁹³ Rund um Bentele hat die Universität Leipzig zusammen mit dem PMG Presse-Monitor® den „Corporate Trust Index“ (CTX oder CTI) entwickelt, der anhand eines inhaltsanalytischen Verfahrens¹⁹⁴ seit 2006 den DAX-30-Unternehmen zeigt, wie ihr Image durch Medienberichte beeinflusst wird. Bentele hat dafür sieben Vertrauensfaktoren identifiziert, die entscheidend für das Verständnis sind, warum Unternehmen sich zum Beispiel immer häufiger gesellschaftlich engagieren:

¹⁸⁹ vgl. ebd., S. 267

¹⁹⁰ CEO = Chief Executive Officer ist die US-amerikanische Bezeichnung für das geschäftsführende Vorstandsmitglied, den Geschäftsführer oder den Generaldirektor eines Unternehmens, Anm. d. Autors

¹⁹¹ vgl. KRALLMANN/ZIEMANN 2001, S. 267

¹⁹² vgl. ebd., S. 267

¹⁹³ vgl. BENTELE, Günter, *Öffentliches Vertrauen - normative und soziale Grundlage für Public Relations*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/ZABEL, Ulf (Hg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung*, S. 131ff, Westdeutscher Verlag, Opladen 1994

¹⁹⁴ Untersucht werden ca. 5.000 Artikel monatlich in 13 überregional und regional relevanten Medien, darunter Bild, FAZ, Die Welt, SZ, taz, FR, Handelsblatt, Capital, Financial Times, Focus, Spiegel, manager magazin, Wirtschaftswoche, Anm. d. Autors

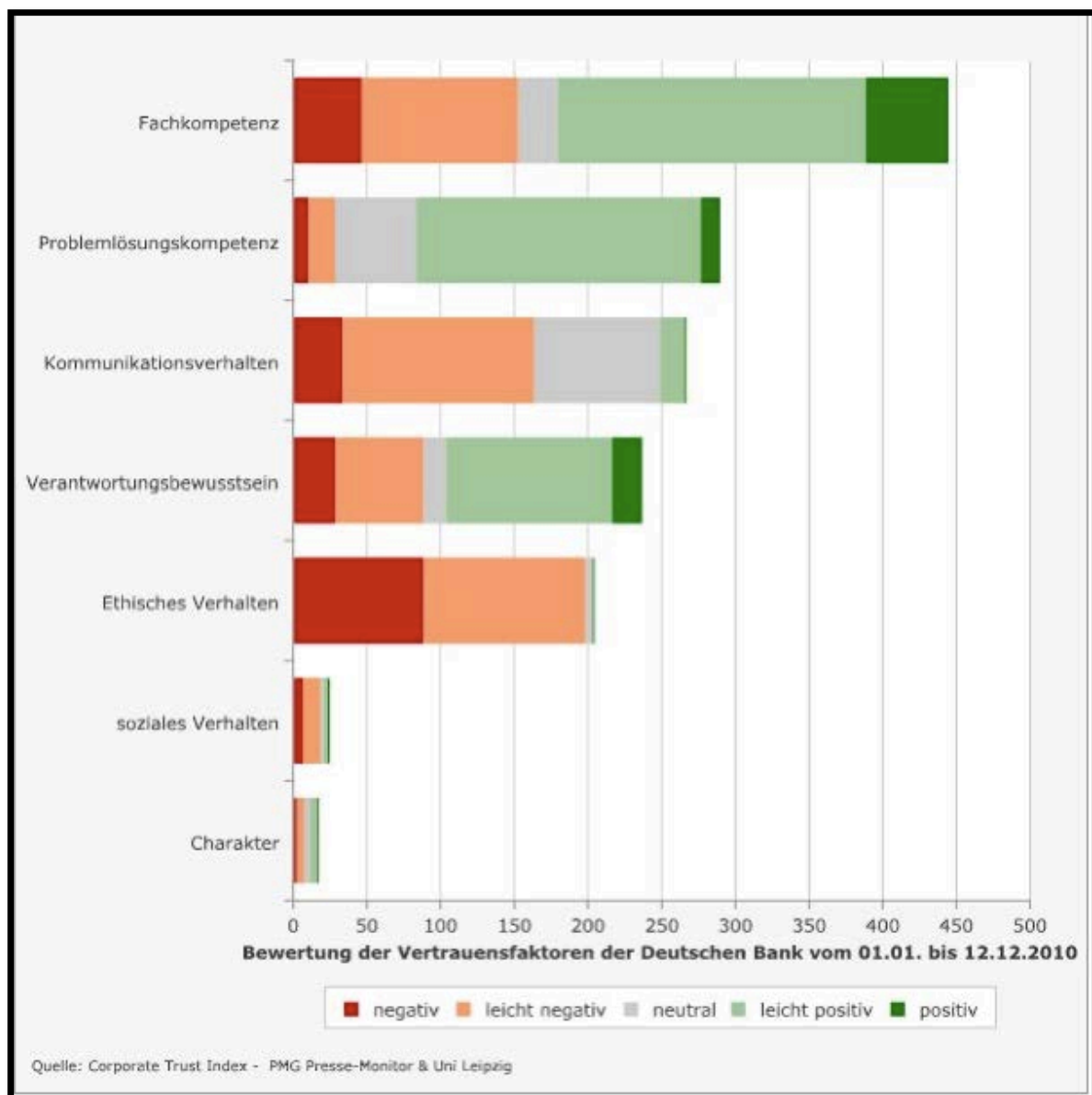


Abb. 1-4: Vertrauensfaktoren am Beispiel der Deutschen Bank, Quelle: Corporate Trust Index

Diese Faktoren sind es auch, die in den austauschtheoretischen Ansätzen der Psychologie Vertrauen als entscheidende Beziehungsvariable definieren.¹⁹⁵ Günter Bentele und Howard Nothhaft sprechen verdichtend sogar von einem kommunikativen Mechanismus, wenn Vertrauen ins Spiel kommt und Akteure unter Unsicherheit und in Abhängigkeit von zukünftigen Ereignissen handeln.¹⁹⁶ Vertrauen und Kom-

¹⁹⁵ THOMAS, Alexander, *Vertrauen im interkulturellen Kontext aus Sicht der Psychologie*, Universität Regensburg, Institut für Experimentelle Psychologie, online verfügbar: http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Thomas/index_top.html, Regensburg 2005

¹⁹⁶ BENTELE, Günter/NOTHHAFT, Howard, *Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike (Hg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, S. 50ff, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

munikation gehören zusammen¹⁹⁷, postuliert auch Rudi Keller:

„Man stelle sich vor – als Gedankenexperiment – man hätte es mit einem Gesprächspartner zu tun, von dem man weiß, dass – in beliebiger Verteilung – 50 Prozent seiner Äußerungen unaufrichtig sind. Ganz offensichtlich wäre Kommunikation mit so einem Menschen nicht möglich. Es wäre auch für ein Kind völlig unmöglich, in einer solchen Umgebung eine Sprache zu erwerben. Denn offenbar muss ein Kind davon ausgehen, dass die Menschen in seiner Umgebung im Normalfall nicht lügen, wenn sie beispielsweise sagen ‚Das ist ein Ball‘. Kommunikation setzt also in einem sehr fundamentalen Sinne eine Art kommunikatives Urvertrauen voraus, das wir auch dann unseren Gesprächspartnern ganz selbstverständlich entgegenbringen, selbst wenn wir wissen, dass sie Lügner sind. Auch der Lügner kann nur dann ein erfolgreicher Lügner sein, wenn er im Normalfall die Wahrheit spricht“.¹⁹⁸

Bentele und Nothhaft weisen darauf hin, dass die Entscheidung, Vertrauen zu vergeben, ...

„(...) zum einen von der Wahrscheinlichkeit abhängt, mit der eine positive Konsequenz auf diese Entscheidung erwartet wird, zum anderen von der beigemessenen Bedeutung der Konsequenz. Grundlage für eine solche Entscheidung sind wiederum Erfahrungen, die auf eigenen Erlebnissen oder Erfahrungen anderer beruhen. Positive Erfahrungen sind demnach entscheidend für die Ausprägung von Vertrauen.“¹⁹⁹

1.3.2.2 Systemisches Vertrauen und Unternehmenskommunikation

In Fall von Unternehmen geht es natürlich weniger entwicklungspsychologisch um kommunikatives Urvertrauen, sondern um das Vertrauen in das Unternehmen, seine Produkte, seine Dienstleistungen, in sein Management, in seine Aktie usw. Die psychologische Forschung spricht hier vom „systemischen Vertrauen“ als Abgrenzung vom „personalen Vertrauen“.²⁰⁰ Dabei geht es um das Vertrauen, das eine Person in bestimmte Organisationen oder Institutionen erlebt. Martin Schweer präzisiert:

¹⁹⁷ KELLER, Rudi, *Der Geschäftsbericht, überzeugende Unternehmenskommunikation durch klare Sprache und gutes Deutsch*, 1. Auflage, S. 38f, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag, Wiesbaden 2006

¹⁹⁸ ebd.

¹⁹⁹ BENTELE/NOTHHAFT 2011, S. 51

²⁰⁰ SCHWEER, Martin K.W., *Vertrauen als Organisationsprinzip: Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens*, in: „Erwägen, Wissen, Ethik“, Jahrgang 14, Heft 2, Sonderdruck, S. 323ff, Paderborn 2003, vgl. in diesem Zusammenhang auch: HIRSCH, *Das Vertrauen in den Sozialwissenschaften*, in: ders., *Werte Controlling*, S. 16f.

„Systemisches Vertrauen wird oftmals auch mit öffentlichem Vertrauen gleichgesetzt. Es handelt sich hierbei um die öffentliche Meinung im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit von Organisationen und Personen.“²⁰¹

Damit nähern wir uns dem – für die medien- und kommunikationswissenschaftliche Betrachtung von Vertrauen kaum unwesentlichen – gesellschaftstheoretischen Ansatz von Anthony Giddens, der die Notwendigkeit von Vertrauen und den Zusammenhang mit Kommunikation begründet hat²⁰². Basiert interpersonales Vertrauen nämlich vergleichsweise einfach auf direkter Kommunikation, sozusagen – Gewissheit gebend – noch face-to-face, ist Vertrauen in abstrakte Systeme wie Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Kultur, Sport etc. nur mehr über medienvermittelnde Kommunikation möglich. Als zentraler Mechanismus moderner Gesellschaften²⁰³ ist Geltung damit nicht mehr nur eine Frage der Wahrheit, sie ist eine Frage der gesellschaftlichen Akzeptanz, eines Images. Vertrauen ersetzt dabei Gewissheit.²⁰⁴

„Prozesse von Vertrauensbildung und Vertrauensverlust hängen in mediatisierten Gesellschaften wesentlich von Informationen ab, die von etablierten Medien und professionellen Public Relations, in den letzten Jahren auch verstärkt von privater Publizistik (Blogs, Foren etc) vermittelt werden.“²⁰⁵

1.3.2.3 Agenda Setting, Framing und Social Cognitions als Herausforderungen der Unternehmenskommunikation

Die Kommunikationswissenschaft spricht hier von Agenda Setting, also vom in vielen Studien nachgewiesenen Effekt, dass eine Öffentlichkeit jene Themen für wichtig erachtet, die von den Medien für wichtig empfunden werden, und sich dabei auch ein Einfluss auf die Meinungsbildung nachweisen lässt.²⁰⁶ In sogenannten Framing²⁰⁷-

²⁰¹ ebd.

²⁰² vgl. GIDDENS, Anthony, *Konsequenzen der Moderne*, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1996

²⁰³ BENTELE/NOTHHAFT 2011, S. 52

²⁰⁴ vgl. ebd.

²⁰⁵ ebd.

²⁰⁶ vgl. BROSIUS, Hans-Bernd, *Agenda Setting und Framing als Konzepte der Wirkungsforschung*, in: WILKE, Jürgen (Hrsg.), *Die Aktualität der Anfänge. 40 Jahre Publizistikwissenschaft an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*, S. 127ff, Herbert von Halem Verlag, Köln 2005

²⁰⁷ Als „Frame“ definiert Brosius einen „Interpretationsrahmen, mit dem sich Ereignisse, Geschehnisse und Informationen zu thematischen Einheiten verdichten“, BROSIUS 2005, S. 136; vgl. auch WEBER 2012, S. 14ff

Prozessen konnte, so hat u.a. der Kommunikationswissenschaftler Hans-Bernd Brosius herausgefunden, zudem festgestellt werden, dass ...

„(...) zum Frame passende Informationen gesucht und hervorgehoben werden, dass zum Frame nicht passende Informationen übersehen und vernachlässigt werden, und dass ambivalente Informationen so umgedeutet werden, dass sie mit dem Frame konsistent sind. Dies gilt sowohl für die Nachrichtenauswahl von Journalisten als auch für die Nachrichtenverarbeitung von Rezipienten.“²⁰⁸

Unter dem Stichwort „social cognition“ hat Brosius darüber hinaus die Theorie verifiziert, dass die Rezeption von Information häufig mit einer Vereinfachung der Inhalte einhergeht, dass Sachverhalte an unsere Vorurteile angepasst werden und ein Großteil der aktuell präsentierten Information einfach vergessen wird.²⁰⁹ In anderen Worten: Das (für Unternehmen) notwendige Vertrauen kann dann am besten gedeihen, wenn einfache Inhalte simpel so perpetuiert oder gar penetriert werden, dass sie stimmig zu einem Rezeptionsumfeld passen, das von einem Meinungs-Mainstream diszipliniert wird. Solcherart generalisierte Mainstreams oder Metaphern zu durchdringen, ist insbesondere bei komplexen Inhalten (wie – weil Bank nicht gleich Bank ist – beispielsweise bei der Darstellung eines Unterschieds zwischen Investmentbanken und Geschäftsbanken) also eine der zentralen und schwierigsten Aufgaben von Unternehmenskommunikation. Dazu muss in den kommunikationsstrategischen Überlegungen der Absender berücksichtigt werden, dass als wesentliche Frames, die es gleichsam zu durchdringen gilt, die folgenden identifiziert werden konnten:

- Konflikte
- Human Interest (also Interesse am Allzumenschlichen, gemeinhin als Klatsch und Tratsch bezeichnet)
- wirtschaftliche Befindlichkeiten privater Haushalte (also Themen rund um die eigene Brieftasche)
- Moralität

²⁰⁸ BROSIUS 2005, S. 136

²⁰⁹ BROSIUS 2005, S. 141f

- Verantwortung²¹⁰

Rezipienten in der Finanzkrise haben also eher moralische Verwerfungen (siehe etwa unser Goldman-Sachs-Beispiel mit den Bonuszahlungen) von Bankmanagern als Konflikt in der Diskussion um Verteilungsgerechtigkeit unter dem Aspekt vergleichender Zusammenschau mit dem eigenen Haushaltsbudget und seinen drohenden Belastungen apperzipiert (Neid), als pragmatisch und unvoreingenommen objektives Interesse an der Verantwortung von Managern und deren Marktwert, Informationen über die Systemrelevanz von Banken oder – in Ausdifferenzierung der Begriffe – über das Biotop der Investmentbanker und Spekulanten einholen zu wollen.

Unternehmen stehen bei diesem Kampf um Aufmerksamkeit für die eigentliche Kernbotschaft zwar verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, eine Palette von PR-Aktivitäten auch in Kombination mit Werbe- und Marketingmaßnahmen, denen aber eines gemeinsam zu sein hat, wenn die Durchdringung von „Frames“ und „social cognitions“ als Ziel der Kommunikation ihre Empfänger finden soll: den Botschaften müssen Handlungen folgen oder vorausgehen, die das Kommunikat beweisen oder bestätigen, also nachvollziehbar oder am besten: erlebbar machen können.

„Die Theorie des öffentlichen Vertrauens postuliert die Existenz verschiedener Vertrauensfaktoren (...) Vertrauensfaktoren zeigen sich im kommunikativen oder außerkommunikativen Verhalten/Handeln von Personen oder Organisationen, oder in der Struktur, der Qualität, Angemessenheit oder dem Erfolg von technischen sozialen oder soziotechnischen Systemen. (...) Werden mehrere diese Frakturen in der Kommunikation von Organisationen wahrgenommen, oder werden sie als stark ausgeprägt wahrgenommen, postuliert die Theorie dynamisch Vertrauensaufbau beziehungsweise eine statistisch hohe Wahrscheinlichkeit für hohe Vertrauenswerte. Eine nur geringe oder eine negative Ausprägung der Faktoren hingegen führt zu Vertrauensabbau, führt über kurz oder lang zu Misstrauen.“²¹¹

²¹⁰ vgl. MATTHES, Jörg, *What's In a Frame? A Content Analysis of Media Framing Studies in the World's Leading Communication Journals 1990 - 2005*, in: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 86, No 2, Summer 2009, S. 350, AEJMC, Columbia 2009

²¹¹ BENTELE/NOTHAFT 2011, S. 54

1.3.2.4 Glaubwürdigkeit als zentrale Kommunikationsdimension

Nicht umsonst wird in der differentiellen Vertrauenstheorie darauf hingewiesen, dass Vertrauen also kein reines Wahrnehmungsphänomen ist, sondern Handlungen prä-determiniert²¹², damit vertrauensstiftend ist und daher Glaubwürdigkeit schafft. Der Psychologe Martin Schweer fasste entsprechende Studien – im Übrigen vor der Finanzkrise – wie folgt zusammen:²¹³

„Empirische Untersuchungen auf der Grundlage der differentiellen Vertrauenstheorie zeigen nun in Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit einer Institution, dass sich eine vertrauenswürdige Institution durch Bürgernähe auszeichnen soll, sie soll Kontakte ermöglichen und sich für die Belange der Bürger einsetzen, indem sie eine helfende Funktion aufweist. Eine vertrauenswürdige Institution soll öffentliche Verantwortung wahrnehmen und sich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligen. Ebenfalls von Relevanz ist moralische Integrität. Auch die einzelnen Repräsentanten der Institution sollen vertrauenswürdig sein.“²¹⁴

Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation ist als angestrebtes Ziel also das Resultat kontinuierlichen Übereinstimmens von authentischem Meinen, ehrlichem Sagen, professionellem Können und bürgernahem Tun.²¹⁵ In der Unternehmenskommunikation kommt insbesondere der Aspekt hinzu, dass mittels Kommunikation Verhalten und Einstellungen der Empfänger positiv bestätigt oder verändert werden sollen. Unternehmenskommunikation ist daher – in der Sache begründet – ein persuasiver Prozess. Die Glaubwürdigkeit eines Kommunikators ist in der Interaktionsökonomik daher auch die entscheidende Größe, die seinen Erfolg

²¹² SCHWEER 2003, S. 323ff

²¹³ Interessant, nicht nur im Zusammenhang mit der Finanzkrise, ist im Hinblick auf das schlechte Image der Banken Schweers Erkenntnis, wonach die Vertrauenswürdigkeit eines sozialen Systems im Verhältnis zu einem steigenden Einfluss abnimmt. „Das kontinuierlich schwindende Vertrauen in zentrale gesellschaftliche Institutionen kann nun damit verbunden sein, dass große Teile der Bevölkerung ihre eigene Lage (vor allem ihre ökonomische Lage) als immer schlechter beurteilen. Viele Menschen sehen ihren Lebensstandard bedroht (u.a. durch Massenarbeitslosigkeit, steigende Inflationsraten, vermehrte Abgaben) und haben dadurch das Gefühl, politische Fehler auffangen zu müssen. Fällt dies dann zusammen mit Berichten über Diätenerhöhungen (hier könnte auch Bonuszahlungen an Manager stehen, Anm. d. Autors) oder Spendenskandale, ist ein extrem ungünstiges soziales Klima vorprogrammiert, das nicht nur durch geringes und schwindendes Vertrauen, sondern vielfach sogar durch Misstrauen gekennzeichnet ist. Hinzu kommt, dass das öffentliche Vertrauen zwar vor allem durch die Verfehlungen Einzelner zerstört wird, dann aber Generalisierungen auf andere Personen bzw. auf Institutionen insgesamt zur Folge hat.“ (SCHWEER, 2003, ebd.)

²¹⁴ ebd.

²¹⁵ vgl. HERBST, Dieter, *Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker*, S. 25, Hermann Luchterhand Verlag, Köln 1999

gewährleistet. Denn Vertrauenswürdigkeit ist eine Eigenschaft, die einem Kommunikator vom Rezipienten zugeschrieben wird, sie ist im Wechselspiel zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer eine der zentralen Dimensionen von Glaubwürdigkeit.²¹⁶ Der Kommunikator muss sich also aktiv um Glaubwürdigkeit bemühen.

Reinmuth fokussiert diese Theorie, wenn er meint, dass ein Kommunikator, der nicht glaubhaft ist, bei seinem Bemühen, einen Rezipienten zu überzeugen, wohl erfolglos bleiben wird.²¹⁷ Strebt ein Kommunikator also Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit an, so gilt auch für Organisationen, was Niklas eigentlich an Personen orientiert formuliert hat, dass nämlich Vertrauen und Glaubwürdigkeit einen Akt der Selbstdarstellung voraussetzt:

„Vertrauen ist dann die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potential seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird – oder genauer, im Sinne der Persönlichkeit, die er als die seine dargestellt und sichtbar gemacht hat. Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst sichtbar gemacht hat.“²¹⁸

Die Vertrauen erweckende oder bestätigende Selbstdarstellung, die Imagekonstruktion, – das ist nicht nur Beschreibung, Selbstdarstellung impliziert auch dramaturgisches Handeln²¹⁹ – ist demnach sicherlich eine der anspruchsvollsten Aufgaben der Unternehmenskommunikation, und sie kann im Wissen um den persuasiven Charakter überhaupt nur dann zielführend sein, wenn sie – weil sie sich ja nicht nur an einen einzigen Empfänger richtet, sondern, der Logik der Massenkommunikation folgend, ein heterogenes Publikum als von Massenmedien beeinflusste sogenannte öffentliche Meinung erreichen will und muss – einer Strategie folgt und damit auf jeden Fall auch Kosten verursacht.²²⁰ Reinmuth hält fest:

²¹⁶ zit. nach MÜLLER, Gerhard, *Werbung und Vertrauen – Widerspruch oder Notwendigkeit?*, Diplomarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Universität Wien, S. 15f, Wien 2009

²¹⁷ vgl. REINMUTH 2006, S. 132ff

²¹⁸ LUHMANN, Niklas, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, S. 48, UTB, Stuttgart 2000

²¹⁹ Ein Akteur möchte vor einer Öffentlichkeit in einer bestimmten Weise gesehen und akzeptiert werden, vgl. HABERMAS 1985, S. 136

²²⁰ vgl. REINMUTH 2006

„Ein Kommunikator wählt diejenige Strategie, die er in Bezug auf die jeweilige kommunikative Situation, den Rezipienten und seine kommunikative Absicht am geeignetsten hält. Daraus folgt, dass die Qualität, die Angemessenheit der sprachlichen Präsentation nicht unabhängig ist von den Zielen, die ein Kommunikator mit seiner Kommunikation zu erreichen versucht. (...) Der Kommunikator wird *diejenige* Möglichkeit zu kommunizieren auswählen, von der er sich bei möglichst geringen Kosten den möglichst großen Nutzen verspricht. Dabei muss er darauf achten, dass seine kommunikativen Bemühungen auch einen Nutzen für den Rezipienten haben. Er kann nur dann hoffen, seine Ziele optimal zu erreichen, wenn es ihm gelingt, seine kommunikativen Bemühungen so zu gestalten, dass die Kosten-Nutzen-Kalkulation für den Rezipienten ein positives Ergebnis hat²²¹. Dabei sind Kosten und Nutzen bei den verschiedenen Kommunikationspartnern durchaus asymmetrisch verteilt: Während man dem Kommunikator in erster Linie informative, persuasive und – unter Umständen – ästhetische Absichten unterstellen kann, steht für den Rezipienten neben dem Informationsgehalt vor allem der Unterhaltungswert einer Mitteilung im Mittelpunkt des Interesses. Auch im Bereich der sozialen Phänomene sind die Gewichtungen unterschiedlich verteilt. Während für den Verfasser neben der Relation vor allem die Imagefunktion wichtig ist, beschränkt sich die Erwartung des Rezipienten auf den Bereich der Relation. (...) Die beiden Faktoren Persuasion und Image haben auf der Rezipientenseite keine Entsprechung, woraus zu schließen ist, dass die Unternehmenskommunikation diese aus der Kommunikatorperspektive zentralen Funktionen nur auf dem indirekten Wege, mittels Ästhetik, Unterhaltung und Information erfüllen können²²². (...) Vergnügen entsteht bei der Rezeption jedoch nur dann, wenn neben dem Inhalt auch die Form der Kommunikation ansprechend ist. Auch aus diesem Grund spielen in der Unternehmenskommunikation mittlerweile ‚Darstellungsmittel (...) eine größere Rolle als Darstellungsinhalte.‘“²²³

1.3.2.5 Exkurs II: Media Citizenship

Darstellungsmittel statt Darstellungsinhalte: Nicht von ungefähr forderte daher auch Charlie Beckett, Direktor der „London School of Economics and Political Science“, im Rahmen des Herbstmeetings des World Economic Forum 2011 als Teil einer neuen Charter für eine informierte Gesellschaft Investitionen in Kommunikation. Und er eta-

²²¹ REINMUTH 2006, S.131, vgl. KELLER Rudi, 2001

²²² REINMUTH 2006, S. 131, vgl. BEXTERMÖLLER, Matthias, *Empirisch-linguistische Analyse des Geschäftsberichts*. Dissertationsschrift, Dortmund 2001

²²³ vgl. REINMUTH 2006, S. 131., vgl. BUSS, Eugen/FINK-HEUBERGER, Ulrike (2000): *Image Management. Wie Sie Ihr Imagekapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen*, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt/Main 2000

blierte dabei – für die Kommunikations- und Medienwissenschaft künftig auch kaum uninteressant – eine sogenannte „Media Citizenship“.

„Just consider the complexity of the economic crisis sweeping the globe from Greece to America. While some people are using media to change their world, others are desperately struggling for the media that will help them understand what is going on. In an uncertain world where media itself is changing so fast, we need much more serious attention to, and investment in better communications. Our Informed Societies council was only launched last year but we immediately set out a bold agenda around the idea we formulated of ‘Media Citizenship’. The concept asserts that you can’t be properly part of political, economic or social life in the digital era unless you have effective and open communications.“²²⁴

Zur Umsetzung einer offenen Kommunikationsstrategie, die das intendierte Ziel hat, tunlichst viele Stakeholder persuasiv zu erreichen und zu überzeugen, reichen nämlich selten die Möglichkeiten aus, die auch aktive klassische Pressearbeit oder Werbekampagnen bieten. Müller weist in seiner Untersuchung beispielsweise dem geplanten Kommunikationsprozess Werbung – bei aller zielgerichteten Absicht zur Realisierung – im besten Falle nur die Möglichkeit von Vertrauensbildung über den Umweg der Marke und des Images nach.²²⁵ Medien schneiden bei Vertrauensfragen zwar gemeinhin besser ab²²⁶, die Trendstudie 2011 der Otto Group²²⁷ etwa vermag aber zu relativieren: Immerhin 43 Prozent der Befragten gaben an, einzelnen Medienberichten eher nicht oder gar nicht zu vertrauen. Zwar hatte jeder Zehnte 2011 mehr Vertrauen in die Medien als noch vor zwei Jahren, aber für 24 Prozent der

²²⁴ BECKETT, Charlie, *Media Citizenship – A New Charter for an Informed Society*, The World Economic Forum Blog vom 08.10.2011, online verfügbar unter: <http://www.forumblog.org/blog/2011/10/media-citizenship.html>, Davos 2011

²²⁵ MÜLLER 2009, S. 41ff

²²⁶ siehe auch Abb. 1-2, Edelman Trust Barometer® 2012

²²⁷ 1949 in Deutschland gegründet, ist die Otto Group heute eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit 49.721 Mitarbeitern (Stand Februar 2011). Die Gruppe ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in 20 Ländern Europas, Nordamerikas und Asiens präsent. Ihre Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die drei Segmente Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service. Die 3. Otto Group Trendstudie 2011 zum ethischen Konsum knüpft an die Trendstudien 2007 und 2009 zum ethischen Konsum an. Das renommierte Hamburger Trendbüro – Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel GmbH befragte dazu 1.000 Personen zwischen 16 und 74 Jahren. Außerdem wurden Experteninterviews, ein Expertenworkshop in Berlin und ein Livestream auf Utopia.de durchgeführt. Die Ergebnisse daraus flossen ebenfalls in die Studie ein. Die Studie ist online verfügbar unter: <http://www.ottogroup.com/de/medien/meldungen/trendstudie-2011.php>, Anm.

Befragten war die Qualität des Vertrauens gesunken.²²⁸ – Succus dieses – auf den ersten Blick – Paradoxons: Medien wird in komplizierter Zustimmung zur Tätigkeit in ihrer investigativen Selbstdarstellung als „watchdog“ getraut, nicht aber bei den Medieninhalten.

1.3.2.5.1 Postjournalismus

Gründe dafür dürfen in der Medienökonomie vermutet werden: Die radikale Kommerzialisierung von Medienprodukten seit den 1980 Jahren hat dazu geführt, dass Rezipienten heute nicht mehr Leser, Hörer oder Seher sind, sondern Kunden. Die Orientierung der Medien an Märkten führte dazu, dass Erwirtschaften von Profit oberste Prämisse wurde, nicht Information. Weil Werbung, also der Verkauf Medienraum, in der modernen Medienökonomie die wichtigste Einnahmequelle ist, begannen Medien „redaktionelle Heimaten“ zu kreieren, die Käufern von Medienräumen, ein angenehmes und interessantes Zielgruppenumfeld garantieren. Im Paarlauf mit dem Abbau von journalistischem Personal entstand ein Medienzustand, den der ehemalige Journalist, Blogger und Grün-Politiker Michel Reimon in einem Exposé zu einem Sachbuch als „Postjournalismus“ bezeichnet:

„Die moderne Medienökonomie beruht primär auf Werbung als Einnahmequelle. Das Publikum ist damit nicht mehr die Kundschaft, sondern das Produkt, das verkauft wird. Die Folge davon ist Postjournalismus: eine Berichterstattung, die zwar noch alle äußerlichen Merkmale von Journalismus aufweist, aber eine andere Funktion hat, nämlich bestimmte Zielgruppen zu erreichen und dann zur Werbung zu lenken. Der Titel ‚Postjournalismus‘ wird von Colin Crouchs Werk ‚Postdemokratie‘ abgeleitet und soll die Kritik nicht nur auf die Tätigkeit der Manager und Konzerne, sondern auch auf die der einzelnen JournalistInnen lenken. (...) Sehr viele JournalistInnen finden sich und ihre tägliche Arbeit in dieser Problembeschreibung wieder. Sie sind ja nicht nur Täter, sondern auch Opfer: Niemand ist gern Postjournalist, niemand lässt sich gern von Konzernen, PR-Abteilungen und dem eigenen Management unter Druck setzen. Aber es geschieht und wer nicht mitmacht, verliert oft den Job.“²²⁹

²²⁸ vgl. Trendbüro-Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel B.G.W., *Das Vertrauen in die Medien polarisiert*, in: Otto GmbH & Co KG (Hg.), *Otto Group Trendstudie 2011, 3. Studie zum ethischen Konsum*, S. 31, Hamburg 2011

²²⁹ REIMON, Michel, *Postjournalismus – Das Buchkonzept*, auf: *dem michel reimon sein blog*, online verfügbar auf: <http://reimon.net/2011/11/27/postjournalismus-das-konzept/>, Eisenstadt 2011

Unternehmenskommunikatoren stehen damit vor einer besonderen Herausforderung: Denn nicht nur den Medieninhalten wird weniger vertraut, auch nur ein Drittel der Verbraucher vertraut bei abnehmender Tendenz laut Otto-Studie den Aussagen der Wirtschaftsunternehmen. Hans Otto Schrader, Vorstandsvorsitzender der Otto Group, fasste in einer Presseaussendung seines Konzerns die Ergebnisse der Studie wie folgt zusammen:

„Die Unternehmen sind aufgefordert, verlorengegangenes Vertrauen durch authentische Unternehmenspolitik und offene Kommunikation wiederzugewinnen. 86 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sie einem Unternehmen mehr Vertrauen schenken, das eine transparente Informationspolitik betreibt. Schon allein die Möglichkeit, auf Informationen zugreifen zu können, schafft bei Konsumenten Vertrauen. Wer Informationen verständlich aufbereitet und schnellen Zugriff auf sie ermöglicht, hilft überforderten Verbrauchern also, die richtige Kaufentscheidung zu treffen. Unternehmen, die die gestiegene Ethik-Sensibilität der Verbraucher ernst nehmen, können hier langfristig profitieren. Diejenigen Unternehmen, die sichtbar Verantwortung übernehmen, authentisch handeln sowie Transparenz und Offenheit in ihrer Kommunikation sicherstellen, werden die Gewinner um das Vertrauen der Verbraucher sein.“²³⁰

„Media Citizenship“ meint daher vielmehr, dass Organisationen, auch Unternehmen (nicht nur Banken im Besonderen), aufgrund ihres Bedürfnisses nach sozialer Legitimität determinierender Kommunikation und der kommunikationstechnologischen Entwicklung (Websites, Blogs, Social Media, Apps, ...) nicht mehr nur Medieninhalt (denen Rezipienten offenbar ohnehin kaum trauen), sondern zur Vertrauens Tendenz passend vielmehr selbst zu Medienorganisationen (denen Rezipienten offenbar vertrauen) geworden sind; und ihren Content selbständig, direkt – aber auch über Journalisten – in verschiedenen Kanälen nachvollziehbar erzeugen und kreativ vermarkten können und müssen. In einer systemkonstruktivistischen Logik kann Unternehmenskommunikation damit sowohl als Teil des Wirtschaftssystems als auch als Teil des Systems der Massenmedien verstanden werden.²³¹ Die eingesetzten Medien

²³⁰ zit. aus einer Presseaussendung vom 09.09.2011, *Ethischer Konsum wird zur Vertrauensfrage*, Pressestelle der Otto Group, online verfügbar unter:

<http://www.ottogroup.com/de/medien/meldungen/trendstudie-2011.php>

²³¹ Der Konstruktivismus in der Variante Siegfried J. Schmidts begreift Werbung als Teil der Wirtschaft, die Massenmedien benützt; die Systemtheorie von Niklas Luhmann begreift Werbung als autopoietisches System der Massenmedien; die kritische Medienökonomie beantwortet den Theorie-Streit zwischen Schmidt und Luhmann mit dem Hinweis darauf, dass Massenmedien ohnedies von

werden dabei immer mehr zur Mitteilung ihrer selbst, es scheint, als würde sich Marshall McLuhans Postulat aus dem Jahr 1964, „the media is the message“,²³² nachhaltiger bewahrheiten als die Medienwissenschaft bisher im Diskurs über Determinationstheorien von PR und Journalismus zu verfolgen im Stande ist. Das Arsenal dafür ist im Rahmen der Unternehmenskommunikation bekanntlich riesig, aber kaum noch ausgereizt. Es reicht von Kunden-, Mitarbeiter- und Publikums-magazinen²³³ (sowohl online als auch über klassische Distributionswege) sowie Web- und Social-Media-Kampagnen über klassische Werbekampagnen oder Sonderbeilagen in klassischen Medien bis hin zu mehr oder weniger das Vergnügen fördernden Event- und (klassisch verstandenen) Sponsor-Maßnahmen – oder zu gesellschaftlichem Engagement. Denn natürlich stellen auch nicht klassische PR- und Werbemaßnahmen in der systemtheoretischen Anwendung des berühmten Axioms von Paul Watzlawick, wonach man nicht nicht kommunizieren kann, in ihren auf Interaktion abgestimmten Handlungen (selbst-)vermarktbar und per se Kommunikation dar, die ein Selbstbild, ein Image, sowohl hinsichtlich interner Organisation, externer Beziehungspflege als auch in Bezug auf die Abgrenzung gegenüber anderen ergibt. Seit Watzlawick steht ja fest, dass das Material jeglicher Kommunikation keineswegs nur Worte sind, sondern dass das Verhalten allein schon Kommunikation bedeutet, nicht zu kommunizieren also unmöglich ist.²³⁴ Über das Wie entscheidet die PR-Strategie eines Unternehmens.

1.3.2.5.2. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR

Die Entwicklung der Gesellschaft zu einer Mediengesellschaft, wie etwa Klaus Merten sie beschreibt, hat in der Ausdifferenzierung der Kommunikationssysteme u.a. auch

der Wirtschaft gesteuert werden; die empirische Medienwissenschaft verortet Journalismus, Werbung, Propaganda, PR und Öffentlichkeitsarbeit sowie Unterhaltung in das übergreifende System der Medienkommunikation, Anm. d. Autors, zit. nach WEBER, Stefan, *Interpenetration von Journalismus, Werbung und PR. Überlegungen zu Theorie und Empirie der Entdifferenzierung von medialen Subsystemen*, in: medienimpulse, S. 5ff, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Wien 2002

²³² vgl. McLuhan, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill, New York 1964

²³³ z.Bsp. „maxima“ (REWE), „Marionnaud-Journal“ (Marionnaud), „SUCCESS“ und „SkyLine“ (AUA), Anm. d. Autors

²³⁴ WATZLAWICK, Paul/BEAVIN, Janet H./JACKSON, Don D., *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, S. 50f, Verlag Hans Huber, Bern 1969

Public Relations als Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeit²³⁵ hervorgebracht. In Zusammenhang mit Medienvermittlung steht freilich der Journalist als externer Stakeholder und Gatekeeper im Mittelpunkt eines PR-Managements. Verkürzt lässt sich über die Aufgabe von PR hinsichtlich dieser Anspruchsgruppe und Funktion mit Merten sagen: In Information verpackt dient die gewünschte Wirklichkeit einer Organisation den Journalisten als Angebot zum – vom Urheber positiv sanktionierten – Plagiat. Diesem Deal wohnt als Ziel inne, dass Journalisten die gewünschte Wirklichkeit von einer partikulären gesellschaftlichen Relevanz zu einer generellen gesellschaftlichen Relevanz erheben.²³⁶ – Angebot und Nachfrage regeln einmal mehr einen Markt (in diesem Fall der Kommunikationssysteme) und fördern eine vertrauensvolle Interaktion zwischen PR-Leuten und Journalisten, mit durchaus prekären – und von der Kommunikationswissenschaft in theoretischen Entwürfen (verständnisorientierter Ansatz²³⁷, Determinationstheorie²³⁸, Intereffikationsmodell²³⁹, Theorie von Symbiose/Bargaining²⁴⁰, Interpenetrationstheorie²⁴¹) beschriebenen – Folgen: Der Einfluss der PR wird vor dem Hintergrund medienökonomischer Tendenzen (mehr Contentangebote bei weniger Personal) weiter zunehmen, in Informationen verpackte wünschenswerte Wirklichkeit wird weniger selektiert und einfach durchgereicht, um das ökonomische Funktionieren von Mediensystemen zu ermöglichen. Das renommierte amerikanische Wirtschaftsmagazin „Forbes“ hat in diesem Zusammenhang bereits einen Schreibdienst in den redaktionellen Alltag eingebunden: Dabei werden zunächst für journalistische Routineaufgaben automatisiert aus Daten (etwa von Twitter) Texte erstellt.²⁴² Vor dem Hintergrund dieser Tendenz ist es nur konsequent, wenn eine Unternehmenskommunikation, sobald das Vertrauen zwischen PR und Journalismus

²³⁵ MERTEN, Klaus, *Zum Verhältnis von Journalismus und PR aus systemischer Perspektive*, in: ALTMEPPEN, Dieter/RÖTTGER, Ulrike/BENTELE, Günter (Hrsg.), *Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR*, S. 19, VS Verlag, Wiesbaden 2004

²³⁶ vgl. ebd.

²³⁷ Das Verhältnis zwischen PR-Leuten und Journalisten ist als herrschaftsfreier Diskurs zu verstehen, Anm. d. Autors, vgl. MERTEN 2004 S. 22ff

²³⁸ Öffentlichkeitsarbeit hat nach Barbara Baerns Themen und Timing in der Medienberichterstattung unter Kontrolle, PR determiniert als Journalismus, Anm. d. Autors, vgl. MERTEN 2004, S. 22ff

²³⁹ Bentele et al. verneinen die einseitige Determination des Journalismus durch PR und setzen an deren Stelle eine wechselseitige Ermöglichung, Anm. d. Autors, vgl. MERTEN 2004, S. 22ff

²⁴⁰ Journalisten übernehmen eine Information und tauschen sie gegen öffentliche Relevanz, es entsteht eine Win-win-Situation, Anm. d. Autors, vgl. MERTEN 2004, S. 24f

²⁴¹ Stefan Weber weist empirisch die Zunahme an Überlappungen von Journalismus, Werbung und PR – etwa in Form von PR-Redaktionen – nach, vgl. WEBER 2002

²⁴² Textbeispiel zur Nachrichtengenerierung über Newt Gingrich online verfügbar auf <http://allthingsd.com/20120216/twitter-robots-instant-stories-no-humans-required/>, Anm. d. Autors

zu bröckeln beginnt (Stichwort Whistleblowing), PR auf die Idee kommen kann, die generelle Relevanz ihrer wünschenswerten Wirklichkeit selber in Informationen zu verpacken und im Rahmen einer integrierten Unternehmenskommunikation davon auch ökonomisch zu profitieren. Auch das meint „Media Citizenship“, zumal ...

„(...) Kommunikationssysteme aus Handlungen bestehen, nicht aus Personen und schon gar nicht aus ethischen Richtlinien. Was zählt ist einzig, ob das System seine Funktion der Informationsbeschaffung und Informationsverbreitung erfüllt ...“

1.3.2.5.3 Das Beispiel Red Bull

Als (auch für die Medienwissenschaft) idealtypisch und beispielgebend für einen zeitgenössischen „Media Citizen“ ist der Salzburger Getränkehersteller Red Bull zu sehen. Der – so verriet das Wirtschaftsmagazin „brand eins“ auf Basis eines Jahresabschlusses der Gesellschaft in Fuschl am See²⁴³ – gibt viel mehr Geld für Sponsoring, Events und Marketing aus als für die Herstellung seines Getränks.²⁴⁴ Pulsierender Vermarktungskern ist seit dem Jahr 2007 dabei das Red-Bull-Medienhaus. Darin sind bei einem geschätzten Aufwand von rund 200 Millionen Euro jährlich u.a. der Fernsehsender und Contentlieferant „Servus TV“ und „Red Bull Web TV“, im Printbereich die Publikumsmedien „Red Bulletin“, „Seitenblicke Magazin“, „Speedweek“, „Terra Mater“, „Servus in Stadt und Land“, „2012“, die digitale Medienplattform redbull.com – sie betreibt 900 Domains in 36 Sprachen mit Web-TV, Web-Radio, Social-Network-Aktivitäten, Blogs und Feeds –, eine Spieleplattform, mit „Red Bull Mobile“ ein Telekommunikationsanbieter sowie ein Musikverlag („Red Bull Publishing“) und ein Label („Red Bull Records“) unter der Marke Red Bull vereint.²⁴⁵ Inhaltlicher Schwerpunkt aller Medienprodukte des Medienhauses: die als Rechteinhaber (Bildrechte, Musikrechte, Lizenzrechte, Textrechte, Veranstaltungsrechte,...) und Contentlieferant (Dokumentationen, Reportagen, Eventkonzepte, Merchandising Produkte, ...) auch in anderen Medien vermarktbare Welt der Marke Red Bull zwischen Formel 1 und Kunstausstellung, Extrembergsteigen und Hauben-Kulinarik,

²⁴³ Red Bull ist verschwiegen. Gründer Dietrich Mateschitz hinterlegt im Handelsregister zwar einen Jahresabschluss, der enthält aber nicht die Ergebnisse der fast 70 internationalen Tochtergesellschaften, Anm. d. Autors

²⁴⁴ vgl. DÖHLE, Patricia, *Richtig dosiert?*, in: brand eins 02/11, Februar 2011, S. 38f, brand eins Medien AG, Hamburg 2011

²⁴⁵ Quelle: Homepage Red Bull Media House, www.redbullmediahouse.com, Stand: Herbst 2011

Fußball und Society. Das Produkt, also das Dosengetränk, kommt kaum bis nicht vor. In der Selbstdarstellung liest sich das bescheiden dann wie folgt:

„The Red Bull Media House operates a TV station and one of the most innovative online consumer platforms. It prints one of the biggest magazines in the world and launches mobile operator services. It produces documentaries, movies and even music all around the world. All that makes the Red Bull Media House the centre of planning, producing, managing and distributing Red Bull content worldwide. It has access to the whole Red Bull network, including more than 500 athletes, numerous artists and opinion leaders. The target is to provide content and channels of outstanding quality to excite consumers and especially partners who want to benefit.“²⁴⁶

Red Bull überlistet damit elegant einen Schutzmechanismus, den Menschen als erprobten Aspekt von Konsumentensouveränität erlernt haben: Skepsis, sobald sie merken, dass sie mit Werbung konfrontiert sind. Die Forschung zeigt ja immer wieder, dass Werbung umso weniger wirkt, je auffälliger sie den Kunden für ein Produkt oder eine Marke vereinnahmen will.²⁴⁷ Dazu kommt, dass das Kostenbewusstsein bei Unternehmen diese auf klassische Werbeformen mehr und mehr verzichten lässt, weil mit den übrig gebliebenen Budgets über den sogenannten „Noise Level“ nicht mehr hinauszukommen ist. Alternative Werbe- oder Kommunikationsformen wie Public Relations, Productplacements, Sponsoring, Merchandising oder „Media Citizenship“ bieten sich daher als unterschwellige Kommunikationskanäle zum sogenannten impliziten Gedächtnis (darunter verstehen wir Erinnerungen, die zwar unbewusst bleiben, aber dennoch unser Verhalten beeinflussen) und damit auch: als Strategie gegen das Phänomen der Werbereaktanz an.

Für Red Bull rechnen sich diese Investitionen jedenfalls: Dem hohen, im Übrigen durch Etablierung als dienstleistungsorientierter Media Citizen zum Teil refinanzierbaren (Rechte können verkauft werden) Kommunikationsaufwand – die Rede war im Jahr 2011 von knapp einer Milliarde Euro, davon geschätzte 500 Millionen für Events

²⁴⁶ Quelle: Homepage Red Bull Media House, www.redbullmediahouse.com, Stand: Herbst 2011

²⁴⁷ vgl. u.a. ESCH, Franz-Rudolf/WICKE, Andreas, *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*, in: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., S. 3ff, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001

und Sponsoring²⁴⁸ – hat das Unternehmen nicht nur sein Wachstum, sondern auch das besondere Image zu verdanken: Die Käufer sind bereit, einen extrem hohen Preis für das Dosengetränk zu bezahlen, weil sie ja die coole Welt von Red Bull mitkaufen. Nach Abzug der Herstellungskosten blieben als Marge, so „brand eins“, 70 Prozent vom Umsatz hängen, eine Kennzahl, an die kein Getränkehersteller herankommt.²⁴⁹ Und Firmengründer Dietrich Mateschitz konnte sich über ein zusätzliches Asset freuen: Laut einer Umfrage, die das Meinungsforschungsinstitut market im Frühjahr 2012 für das Wirtschaftsmagazin trend durchgeführte hatte, genoss Mateschitz zum Umfragezeitpunkt in Österreichs Bevölkerung ein höheres Vertrauen als Bundespräsident Heinz Fischer. Von den zehn vorgegebenen Personen entschieden sich 41 Prozent der Befragten für Mateschitz als besonders vorbildlich und nur 40 Prozent für den Bundespräsidenten. Schon knapp dahinter folgte der erfolgreiche seinerzeitige Ski-Jungstar Marcel Hirscher (37 Prozent). Den letzten Platz belegte Bundeskanzler Werner Faymann, den nur zehn Prozent der Befragten auf Platz eins, zwei oder drei der vorbildlichen Personen in Österreich reihten.²⁵⁰

Die „Media Citizenship“ macht es möglich: Nach Einführung des Lifestyle-Magazins „Red Bulletin“ etwa in Neuseeland soll der Absatz des Getränks um mehr als 40 Prozent gestiegen sein.²⁵¹ Allein dieses Monatsmagazin, das auch klassischen Medien wie „Presse“, „Kurier“, „Salzburger Nachrichten“, „Sunday Telegraph“, „Daily News“ u.a. als Beilage dient, hatte bei anhaltendem Expansionskurs im Herbst 2011 bereits eine weltweite Auflage von 4,6 Millionen Exemplaren.²⁵² Auf Österreich entfielen laut CAWI-Print²⁵³ 2011 davon 917.000 Exemplare, die Reichweite belief sich auf 23,7 Prozent²⁵⁴; damit erreichte das Red-Bull-Magazin in Österreich eine fast doppelt so hohe Reichweite als die in der Media-Analyse 2011 ausgewiesene zweitgrößte

²⁴⁸ vgl. DÖHLE 2011

²⁴⁹ ebd.

²⁵⁰ Quelle: APA-OTS vom 12.04.2012, online verfügbar unter: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20120429_OTS0003/trend-umfrage-red-bull-gruender-dietrich-mateschitz-groesseres-vorbild-als-der-bundespraesident

²⁵¹ Diese Zahl beruht auf einer Insiderinformation, konnte daher nicht verifiziert werden, wird vom Autor in Kenntnis des Insiders aber als glaubhaft eingeschätzt.

²⁵² Quelle: Mediadaten auf b2b.redbulletin.com, Stand: Herbst 2011

²⁵³ Die CAWI-Print ist ein seit 2006 jährlich durchgeführtes Reichweiteninstrument für spezifische Magazine, Zeitschriften und Printprodukte. Die Studie CAWI-Print ist ein Multi-Client-Projekt von GfK Austria in Kooperation mit TMC-The Media Consultants. Dafür werden 5.000 Online-Interviews mit Österreichern zwischen 14 und 65 Jahren durchgeführt. Aktuelle Ergebnisse stehen jährlich im September zur Verfügung, Anm. d. Autors

²⁵⁴ Quelle: CAWI-Print 2011, September 2011, Wien

Zeitung Österreichs, die Gratiszeitung „Heute“ mit 12,9 Prozent.²⁵⁵ „Der Standard“ reihte die Mediengruppe im Jahr 2012 als fünftgrößtes Medienunternehmen Österreichs.²⁵⁶

Das Facebook-Profil von Red Bull wies im Herbst 2011 über 23,1 Millionen User aus, denen die Unternehmensseite „gefällt“. Nach CocaCola, Disney, Starbucks und Oreo war der Salzburger Konzern damit die fünftgrößte Marke auf Mark Zuckerbergs Netzwerk. Der Markenwert entsprach im Sommer 2011 immerhin 13,4 Milliarden Euro bei steigender Tendenz. Red Bull war damit die mit Abstand wertvollste Marke Österreichs und im weltweiten 2011er-Ranking auf Platz 63 hinter dem Finanzdienstleister Citygroup und vor der Automarke Ford. Das Entscheidende dabei ist nicht das veröffentlichte Ranking, vielmehr: der Markenwert macht bei Red Bull bereits 95 Prozent des Unternehmenswertes aus.²⁵⁷ Für die Ermittlung dieses Wertes maßgeblich sind neben rechtlichen und finanziellen Aspekten vor allem Verhaltensaspekte (der Markenwert wird als eine Summe von Assoziationen und Verhaltensweisen aller Stakeholder festgelegt, die dazu beitragen, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren) sowie Kommunikationsaspekte (Corporate Design, Innovationen, Marketing, Sponsoring, PR und die Wirkung auf alle Stakeholder).²⁵⁸

Eindrucksvoll hat Red Bull seine „Media-Citizen“-Strategie mit dem „Stratos“-Projekt im Jahr 2012 demonstriert: Nachdem schon der erste (gescheiterte) Versuch Millionen Menschen in aller Welt vor unterschiedlichen Übertragungsmedien versammelt hatte, verfolgten am 14. Oktober 2012 schließlich acht Millionen Menschen den Sprung des Österreichers Felix Baumgartner durch die Schallmauer im web-Live-Stream, und auch die übertragenden TV-Sender überschlugen sich mit Erfolgsmeldungen: drei Millionen Österreicher verfolgten den Stratosphärensprung alleine im ORF, 0,7 Millionen Deutsche und Österreicher auf Servus-TV, sieben Millionen Deutsche auf „n-tv“. Die auf den Sprung folgende Mediencoverage, der Social-Media-

²⁵⁵ Quelle: MA 2011, Oktober 2011, Wien

²⁵⁶ FIDLER, Harald, *Österreichs größte Medienkonzerne 2011: Die STANDARD-Branchenübersicht*, derStandard.at vom 07.05.2012, online verfügbar auf: <http://derstandard.at/1334795795963/Ranking-Oesterreichs-groesste-Medienkonzerne-2011-Die-STANDARD-Branchenuebersicht>, Der Standard, Wien 2012

²⁵⁷ Quelle: Euro Brand Institut, eurobrand 2011, auf: www.eurobrand.cc, Wien 2011

²⁵⁸ vgl. HREBICEK, Gerhard, *Methoden der Markenbewertung*, S. 3f, eurobrand GmbH, Wien 2010

Hype und die internationale Vermarktung (wie Vorträge, BBC-Dokumentation, Produkte des eigenen Medienhauses, etc.) gelten als Paradebeispiel gelungenen Marketings. Die 50 Millionen Euro, die Red Bull angeblich in das Projekt investiert hatte, waren angesichts eines mehrfachen Milliarden schweren Werbewerts für die Marke gut investiertes Geld.²⁵⁹

Klar wird anhand dieser Zahlen auch: Während sich Medienwissenschaft und Medienpolitik in Sorge um die Entwicklung mediatisierter demokratischer Gesellschaften auch um Zukunft und Zustand von Medienverlagen und -produkten im Spannungsfeld von Abhängigkeiten zwischen wirtschaftlichem Überleben von und gesellschaftlicher/politischer Verantwortung für Medien, zwischen Boulevard und Qualitätszeitungen, zwischen Kommerz und Nachrichtenpurismus, zwischen Netz und Print, zwischen PR und Journalismus, zwischen System-, Steuerungs- und Akteurstheorie, Selbst- oder institutioneller Kontrolle sorgen, gebiert das anbrechende Zeitalter der „Media Citizens“ abseits wissenschaftlichen und journalistischen Diskurses unterdessen weitestgehend unbeachtet flexible Medienorganisationen, die im Wettbewerb um Aufmerksamkeit höchst erfolgreich gefällige Publikumsmedien und mediale Publikumsaktionen ausschließlich im wirtschaftlichen Eigeninteresse produzieren und damit zu maßgeblichen Agenda Settern abseits der klassischen, großteils transparenten und oft auch inhaltlich kontrollierten (Werberat, Presserat etc.) Informationsinfrastruktur einer Demokratie werden. Damit entsteht für die Kommunikations- und Medienwissenschaft einmal mehr: nicht nur ein breites Wirkungsfeld, sondern angesichts der Entwicklungen auch dringender Handlungsbedarf, der hiermit als delegiert verstanden werden soll.²⁶⁰

Denn die Aufgabe der zeitgemäßen Unternehmenskommunikation ist weiterhin klar definiert: Sie muss sich sowohl als Medienkommunikation verstehen als auch als direkte Kommunikation. An Mitteln und Ressourcen dafür wird es Unternehmen auch künftig nicht fehlen. Ziel sind die Optimierung der Organisationsabläufe, die Pflege des Images, die Steigerung des Unternehmenswertes, der Absatz und – übergeord-

²⁵⁹ vgl. NEUMANN, Fritz, *Ein Rekord-Fall für die PR-Branche*, auf: derstandard.at vom 15.10.2012, online verfügbar unter <http://derstandard.at/1350258405423/Ein-Rekord-Fall-fuer-die-PR-Branche>, Der Standard, Wien 2012

²⁶⁰ Der 2011 installierte Lehrstuhl für Werbeforschung am Institut für Publizistik Wien ist in dieser Hinsicht ein guter Ansatz, Anm. d. Autors

net insbesondere als Resultat der Finanz- und Wirtschaftskrise: Aufbau, Festigung und Steigerung des Vertrauens in zunehmendem Maße als „Media Citizen“.

1.3.2.6 Exkurs III: Ethische Kommunikation

Die Finanzkrise hat auch bewiesen, dass das Verhalten der Banken und Banker im Allgemeinen der Stoff ist, aus dem Nachrichten sind; und nach dem Medien im Wettstreit um Auflagen und Einschaltquoten suchen. Eine ungeschickte Organisation und eine mangelnde oder gar fehlende Kommunikation verschlimmern die Situation oft. Sie kann, das hat sich vielfach gezeigt, den Ruf eines Unternehmens, das Betriebsklima, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Vertrauen der Bevölkerung, sowie die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen nachhaltig beeinträchtigen, schädigen oder gar ruinieren.²⁶¹ Einem Unternehmen, einem „Media Citizen“, stehen viele Kommunikationskanäle offen, es geht psychologisch darum, nicht nur die richtigen Inhalte zu platzieren, sondern auch den richtigen Kanal zu wählen, um auf Augenhöhe mit den Stakeholdern reversibel (was ich darf, darfst du auch) und damit Vertrauen fördernd zu kommunizieren. Das Management der Beziehungen zu den Stakeholdern sollte – so Gerald Deix – ja immer auf einem kommunikativen Austausch beruhen²⁶², generell steht Unternehmenskommunikation aber in einer Tradition der vier Grundmodelle von Kommunikation von James Grunig und Todd Hunt²⁶³:

- A) Das Publicity-Modell, bei dem verbreitete Informationen nicht zwingend dem Kriterium der Wahrheit entsprechen, kommt am ehesten in der propagandistischen Verkaufsförderung zum Einsatz.
- B) Das persuasive Modell der Informationstätigkeit kommt üblicherweise in der Unternehmensberichterstattung und in der Kommunikation über Medienmitteilungen zum Tragen. Die Information muss aber wahr sein.
- C) Das Modell der asymmetrischen Kommunikation findet seine klassische Verwirklichungsform etwa in der Pressekonferenz oder Unternehmenssites. Das Feed-

²⁶¹ zit. nach SPÖRL, Helmut/GRAMPE, Petra, *Krise und Krisenkommunikation: Systematische Betrachtung*, in: Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), *Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen*, Broschüre des Referats KM 1, Koordinierungszentrum Krisenmanagement, S. 7, Media Consulta, Berlin 2008

²⁶² DEIX, Gerald, *Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog*, in: BRINK, Alexander/TIBERIUS, Victor (Hrsg.), *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte Kodex*, S. 303, Haupt Verlag, Bern 2005

²⁶³ ebd., S. 313f

back der Rezipienten lässt sich in diesem Rahmen am unmittelbarsten einkalkulieren.

- D) Das Modell der *symmetrischen Kommunikation* entspricht der üblichen Vorstellung von Stakeholderdialog mit externen Anspruchsgruppen, mit denen sich die Organisation ernsthaft über Streitfragen auseinandersetzt. – Die Maßnahmen der ethischen Kommunikation werden in diesem Modell anzusiedeln sein.

Die Kommunikationswissenschaftlerin Friederike Schultz beschreibt dabei die Richtung und Aufgaben, die eine Unternehmenskommunikation speziell in Krisenzeiten zu beschreiten hat, wie folgt:

„Der Ruf nach Ethik ertönt nach Luhmann insbesondere ‚in Zeiten des Strukturwandels, der Krise und der Orientierungsunsicherheit‘. Dieser Mutmaßung folgend lassen sich auch derzeitige Diskurse über die soziale Verantwortung der Wirtschaft auf gesellschaftliche Krisenwahrnehmung zurückführen und als Ausdruck eines Wandels des Verhältnisses von Politik und Wirtschaft und somit Gesellschaft an sich deuten. Dieser Wandel wird vor allem durch eine intensivere Kommunikation und eine Neuaushandlung von Werten begleitet und zugleich prozessiert, und zwar in Form von moralischer und moralisierender Kommunikation im Bereich der Medien- und Organisationskommunikation.“²⁶⁴

Howard Schultz, Gründer und CEO von Starbucks, lieferte zum Beispiel der wissenschaftlichen Theorie in seinem viel gelobten Insiderbuch „Onward. Wie Starbucks erfolgreich ums Überleben kämpfte, ohne seine Seele zu verlieren“, vor dem Hintergrund einiger Probleme, die das Unternehmen 2007 zu bewältigen hatte, einen praktischen Beweis der Funktion symmetrischer Kommunikation:

„Am bedeutsamsten war, dass die Wirtschaft auf eine verhängnisvolle finanzielle Krise zuschoss, die Billionen von Dollar Privatvermögen zerstörte, zu einer Kreditkrise, dem Zusammenbruch des Immobilienmarkts und hoher Arbeitslosigkeit führen würde, und die schließlich in einer ausgewachsenen globalen Wirtschaftskrise gipfelte. Zur gleichen Zeit war

²⁶⁴ SCHULTZ, Friederike, *Moralische und moralisierende Kommunikation im Wandel: Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike (Hg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, S. 19, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

eine seismische Veränderung im Konsumentenverhalten im Gange. Die Menschen wurden nicht nur preisbewusster, sondern auch umweltbewusster, gesundheitsorientierter und ethisch bewegter. Gäste trieben die Unternehmen, mit denen sie Geschäfte machten – Starbucks eingeschlossen – dazu, sich an höheren Standards zu orientieren. Und dann waren da die digitale Revolution und die grundlegenden Veränderungen des Informationsflusses – die Ausbreitung von Onlinemedien und sozialen Netzwerken ebenso wie das Aufkommen von Blogs. Immer mehr schien der weltweite Austausch von Meinungen und Neuigkeiten jedem Schritt von Starbucks in Echtzeit zu folgen. (...) Glücklicherweise hatten sowohl Starbucks als auch ich die Geschichte auf unserer Seite, und etwas, das ich unser Reservoir des Vertrauens nenne. (...) Starbucks hatte eine lange Vergangenheit, in der ethische Werte und Beziehungen zu den Gästen Teil der Unternehmenskultur waren. (...) Im Laufe der Jahre hatten Starbucks und ich Extra-Einzahlungen auf unser Vertrauenskonto getätigt in Form unserer außergewöhnlichen Sozialleistungen und unseres respektvollen Umgangs mit Menschen. Wir hatten genügend Einlagen gemacht, von denen ich jetzt etwas entnehmen konnte. Aber nicht für immer. Eine angeschlagene, unsichere Geisteshaltung wieder in eine leidenschaftliche Haltung voller Zuversicht zu überführen, das erforderte meiner Einschätzung nach eine Kommunikation, die authentisch, entschlossfreudig und konkret war.“²⁶⁵

Dazu zählt Howard u.a. emotionale Verbundenheit mit den Kunden, Schaffung von Werten, die mit der Marke Starbucks kongruent sind, Kommunikation über Web 2.0, Fairtrade, Einsatz für Umweltschutz, gemeinsames gemeinnütziges Engagement der Mitarbeiter und Gäste, Nachhaltigkeit im Wirtschaften.²⁶⁶ Damit wird auch praktisch deutlich, dass die Frage nach Ethik gerade im Kontext der Krise besondere Zuwendung erfährt.

Im Zusammenhang mit ethischer Kommunikation wollen wir den Begriff über die mindestens 3.000 Jahre, die seit Aristoteles damit zusammenhängend bisher geforscht wurden, mit dem Psychologen Michael Kastner (im Wissen um die Unzulänglichkeit der Erklärung für Philosophen und Kulturanthropologen) für Praktiker tauglich auf die Inhalte richtigen Verhaltens und deren Vermittlung verkürzen²⁶⁷: Es geht um das

²⁶⁵ SCHULTZ, Howard/GORDON, Joanne, „*Onward. Wie Starbucks erfolgreich ums Überleben kämpfte, ohne seine Seele zu verlieren*“, S. 14ff, in deutscher Übersetzung von Arlies Ferber und Kirsten Arend-Wagener, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2011

²⁶⁶ ebd.

²⁶⁷ zit. nach. KASTNER, Michael, *Ethische Kommunikation*, Skriptum zur Lehrveranstaltung „Ethische

Wechselspiel von Rechten und Pflichten und somit um Richtlinien, die eine funktionierende Gesellschaft gewährleisten. Dabei ist die Korrelation zwischen Einstellung und Verhalten, zwischen Wollen, Sagen und Tun entscheidend, das kontinuierliche Mühen um nachhaltige Kommunikation.²⁶⁸ Kastner schreibt dazu:

„Ein wesentliches Problem der Kommunikation besteht in der mangelnden Nachhaltigkeit der Bemühungen. Wer sich nicht recht bald verstanden glaubt, gibt auf und hält den anderen für unverständlich. Wer ‚eigentlich‘ ein unerwünschtes Verhalten beim anderen korrigieren möchte, unterlässt es doch lieber, weil er sich nicht unbeliebt machen möchte. Der andere denkt natürlich, sein Verhalten sei akzeptiert. Wer sich aufgrund seines dominanten Kommunikationsverhaltens erfolgreich glaubt, wird sich wenig um Übereinstimmung mit den anderen bemühen. Doch selbst der ausdrückliche Vorsatz, inhaltlich ethischer und auch instrumentell besser zu kommunizieren, wird schnell dem „Versandungsphänomen“ unterliegen. Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert.“²⁶⁹

Das im Zuge der Krise signifikant gestiegene Bestreben nach Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann im Mühen um Nachhaltigkeit somit auch als ethische Kommunikation verstanden werden; die Krise als Zäsur auch in der Kommunikationspraxis von Unternehmen gesehen werden, die zunächst unmittelbar dazu geführt hat, durch notwendig gewordene Kommunikationsmaßnahmen einen Paradigmenwechsel im Hinblick auch auf das Handeln kapitalistischer Systeme zu veranlassen. Wenn die Kommunikation eines Unternehmens nämlich seine „Persönlichkeit“²⁷⁰, seine Philosophie und sein Wertverständnis ausdrückt, dann reicht es nicht mehr nur mittels aufwändiger Werbekampagnen oder Geschäftsberichte seine Shareholder²⁷¹ zu überreden, Überzeugung bedingt vor dem Hintergrund einer mediatisierten Gesellschaft vielmehr glaubwürdiges Handeln und Kommunizieren

Kommunikation“ am Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der Organisationspsychologie der Universität Dortmund, herausgegeben im WS 2007/2008, S. 2, Universität Dortmund. Das Skriptum ist auch als Artikel erschienen in: AUHAGEN, Ann E. (Hrsg.), *Positive Psychologie. Anleitung zum ‚besseren Leben‘*, Beltz Psychologie Verlags Union, Berlin 2004

²⁶⁸ vgl. ebd., S. 11

²⁶⁹ ebd.

²⁷⁰ vgl. LINNEWEH, Klaus, *Das Unternehmen als Persönlichkeit – Identität als Erfolgsfaktor*, online verfügbar unter: http://www.linneweh.com/das_unternehmen.htm, Hannover 2005

²⁷¹ Unter Shareholdern versteht man Aktionäre. Im Shareholder-Value-Konzept werden alle Tätigkeiten auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet, damit letztlich die Eigentümer eines Unternehmens langfristig bei den Ausschüttungen an die jeweiligen Anteilseigner profitieren, Anm. d. Autors

(als „Media Citizen“) im Hinblick auf eine bessere Gesellschaft und Zukunft für sämtliche Stakeholder.

1.3.2.7 Kommunikation in der Krise

Ursprünglich den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung bezeichnend, meint Krise (– durchaus stimmig – abgeleitet vom griechischen „krísis“) eine gefährliche, die Existenz bedrohende Situation.²⁷² Wir wissen: Bedrohliche Situationen verlangen nach außergewöhnlichen Maßnahmen, denn ein Standardverhalten reicht nicht aus, um Krisen zu bewältigen, manchmal kann es die Krise sogar verdichten. Es ist historisch evident, dass ein rascher wirtschaftlicher Aufschwung die Mitglieder einer Gesellschaft über kurz oder lang einer Dynamik aussetzt, die Lebenswelten ändern kann. Es wird für die Akteure immer schwieriger, die Welt zu verstehen. Erwartungen erfüllen sich nicht (wie früher), es kommt zu einer Orientierungskrise, die einen ökonomischen Einbruch nach sich ziehen kann. Der darauf folgende Restabilisierungsprozess bezeichnet einen Aufschwung, einen Modernisierungsprozess, kurz: einen sozialen Wandel, der, so argumentiert der Soziologe Kurt Imhof, aber – diesen Prozessen inhärent – den Keim der Destabilisierung auch schon wieder in sich trägt.²⁷³ Nach der Krise ist sozusagen vor der Krise, und die Kurven-
diagramme der Krisen seit 2008 lassen kaum Zweifel an dieser Theorie: Hatten sich die Geschäftsbanken schon 2008 gegenseitig kein Geld mehr geliehen, parkten sie ihr Geld auch Anfang 2012 lieber im sichereren Hafen der Europäischen Zentralbank (EZB). Aber der Argwohn reichte 2012 weit über die Finanzwelt hinaus. Schweinsberg schrieb als plakative Bestandsaufnahme dazu:

„Letztlich trauen wir uns alle wechselseitig nicht mehr über den Weg. Die Wähler misstrauen ihren Abgeordneten, diese ihren Regierungen. Die nationalen Regierungen misstrauen Brüssel. Das europäische Parlament misstraut der EU-Kommission. Die europäischen Nachbarn beginnen, Deutschland zu misstrauen. Frühwarnindikatoren sind hier die Karikaturisten, die

²⁷² vgl. HERBST, Dieter, *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation*, 1. Auflage, S. 331, Cornelsen Verlag, Berlin 2003

²⁷³ zit. nach IMHOF, Kurt, *Wandel der Gesellschaft im Licht öffentlicher Kommunikation*, fög discussion paper GL-2006-0013. Hg. v. fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft, S. 5ff, Zürich 2006, online verfügbar unter http://www.foeg.uzh.ch/staging/userfiles/file/Deutsch/fög%20discussion%20papers/GL-2006-0013_Wandel_der_Gesellschaft.pdf, sowie IMHOF, Kurt, *Die Krise der Öffentlichkeit. Kommunikation und Medien als Faktoren des sozialen Wandels*, S. 14f, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2011

Angela Merkel wahlweise mit Pickelhaube, Domina-Zuchtrute oder Hitler-Bart darstellen – der Wind ist rau geworden in Europa. Und jeder Tag, den die Krise andauert, sät weiter Zwietracht. (...) Vertrauen zwischen Klassen ist Mangelware, Verdächtigung hat Konjunktur. Der kleine Mann hält jeden Reichen tendenziell für einen Steuerhinterzieher. Die Eliten in Europa expektieren sich über die Heerscharen staatlicher Hilfsempfänger, die sich mit Fast Food und Suff zwischen Sonnenbank und Glotze gemütlich einrichten. Die Arbeiter am Band und auf dem Bau regen sich auf über die fetten Gehälter der Bosse. Reiche und Arme überziehen einander mit Kollektivverdächtigungen. Politiker von rechts und links machen sich zu Sprachrohren und Verstärkern der wechselseitig gepflegten Vorurteile und spielen die sozialen Gruppen gegeneinander aus. Sie spalten, statt zu einen.“²⁷⁴

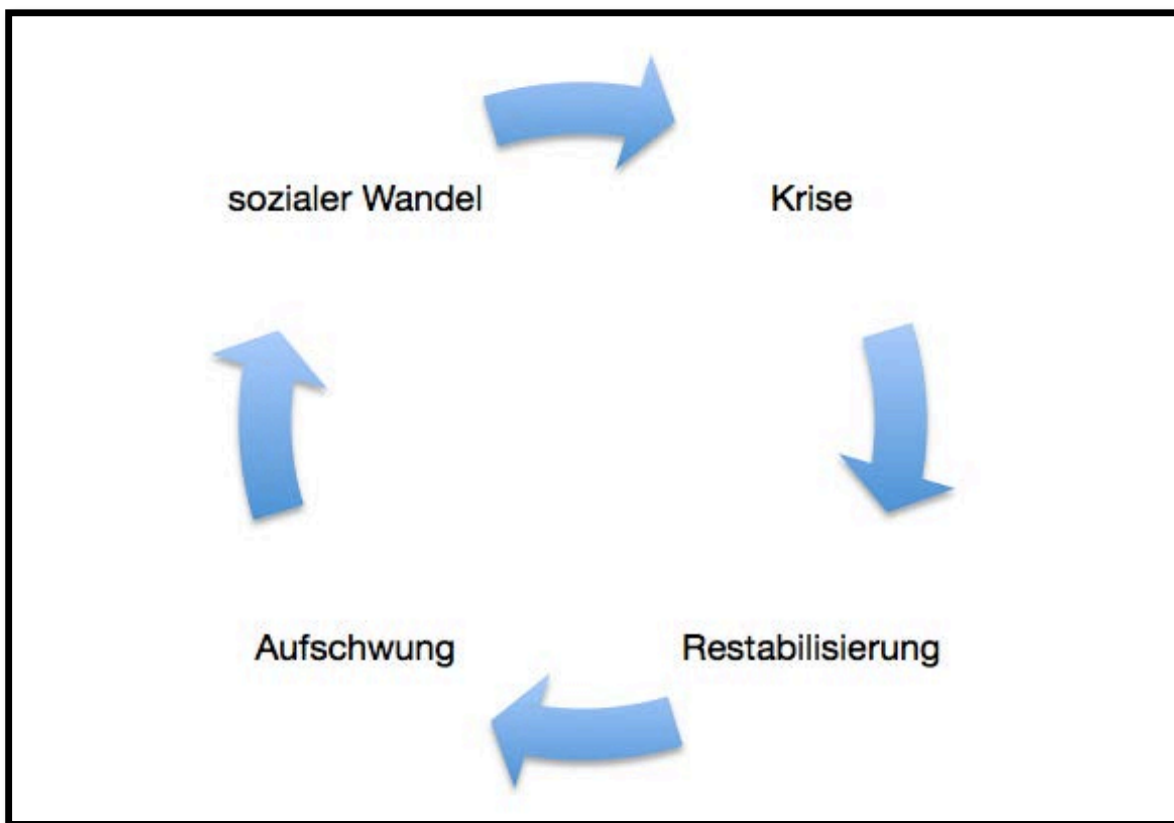


Abb. 1-5: Krisenzyklus nach Imhof (eigene Darstellung)

In diesem Erklärungsmodell eines Krisenzyklus kommt folglich der öffentlichen Kommunikation eine bedeutende Rolle zu, denn es gilt ja, die Krisen zu erklären, die soziale Ordnung zu rechtfertigen, das Fundamentalproblem der Ungleichheit zu lösen und Vertrauen in die Zukunft wiederherzustellen.²⁷⁵ Damit werden die Frage

²⁷⁴ SCHWEINSBERG, 2011

²⁷⁵ IMHOF 2006, S. 3

nach dem Leitmedium virulent und die Fragen, ...

„(...) wer die medienvermittelnde öffentliche Kommunikation wann und auf welche Weise beeinflussen kann, welche Folgen dies auf das politische System hat und welche Regularitäten öffentlicher Kommunikation in Krisenperioden (...) feststellbar sind. Zweitens gilt es den ‚Strukturwandel der Öffentlichkeit‘ zu berücksichtigen, weil die strukturelle Basis der öffentlichen Kommunikation diese selbst beeinflusst.“²⁷⁶

Das gilt insbesondere für die Finanzkrise. Auf der einen Seite werden Billionen von Dollar und Euro heute täglich und fast in Lichtgeschwindigkeit um die Welt geschossen, immer weniger als Handlung eines menschlichen Individuums, immer mehr voll automatisiert durch Softwaresysteme. Die Bezeichnung dafür lautet „Algo-Trading“ (Algorithmic Trading) und die Finanzumsätze, die davon mehr und mehr bestimmt sind, belaufen sich unterdessen auf 1,6 Billiarden Dollar; die 63 Billionen des real erwirtschafteten Weltsozialproduktes nehmen sich, daran gemessen, gering aus.²⁷⁷ Auf der anderen Seite wollen nun Medien mit dieser Geschwindigkeit Schritt halten. Das Tempo bestimmt den Inhalt, gewonnen hat, wer als Erster meldet. Für sorgfältige Recherche bleibt da kaum Zeit, und so bewegen Börsen-News die Märkte und Märkte die News. Fehler im System sind da gefährlich: Als etwa im November 2011 ein Computerfehler bei der Ratingagentur Standard & Poor's die seinerzeitige Falschmeldung generiert hatte, Frankreich verliere die höchste Bonitätsnote, sackten die Kurse französischer Staatsanleihen im Nu weg, der Euro verlor an Wert.²⁷⁸

Im Dezember 2011 brachten dafür via Twitter und SMS verbreitete Falschmeldungen über eine Schieflage der Swedbank und der schwedischen Bank SEB Lettland in Turbulenzen: Über 10.000 Letten hatten panisch ihre Konten gelehrt, nachdem das Gerücht verbreitet worden war, die beiden Banken würden sich aus Lettland zurückziehen. Lettland wurde nach der Notverstaatlichung der lettischen Bank Parex im Herbst 2008 von EU und IWF mit einem Notprogramm ausgestattet, da der Kapitalbedarf der Parex das Land bereits einmal an den Rand der Pleite gebracht

²⁷⁶ IMHOF 2006, S. 8

²⁷⁷ zit. nach SCHWEINSBERG, 2011

²⁷⁸ ebd.

hatte.²⁷⁹

1.3.2.7.1 Die These vom medialen Strukturwandel

Diesem Hochgeschwindigkeitsrausch in Märkten und Medien steht ein wenig flexibles institutionelles Gefüge gegenüber, das sich Politik nennt.²⁸⁰ Märkte und Medien nehmen keine Rücksicht mehr auf die langwierigen Entscheidungsprozeduren in der Politik, und diese Ungleichzeitigkeit hat, so meint auch Schweinsberg, zur Eskalation der Krisen entscheidend beigetragen. Die These vom Strukturwandel der Öffentlichkeit zirkuliert insbesondere in der interdisziplinären Scientific Community an der Universität Zürich, der auch Imhof angehört. Auf Jürgen Habermas aufbauend bringt sie Wandel durch eine Ausdifferenzierung des Mediensystems vom politischen System und der Koppelung der Medien an die Marktlogik auf den Punkt.²⁸¹

„Relevante Themen der öffentlichen Kommunikation werden durch Selektion definiert. Hierbei kommt den durch Reichweite, Sozialprestige, Elitenrezeption und wechselseitige Bezüge hervorgehobenen Leitmedien eine zentrale Rolle zu (...) Nun sind aber intensive und nachhaltige Kommunikationsverdichtungen²⁸² grundsätzlich von ausschlaggebender Bedeutung für den sozialen Wandel. Die Komplexität der Welt wird auf definierte Problembereiche reduziert, weil bestimmten Dingen in der Welt das knappe Gut ‚Aufmerksamkeit‘ zukommt und den mit ihnen verbundenen Interpretationen soziale Energie verliehen wird.“²⁸³

Ohne den massiven Einsatz modernster Massenkommunikationsmittel wie Facebook und Twitter als Leitmedien oder Blogs im Internet hätte sich etwa die OWS-Bewegung nicht binnen weniger Wochen zu einer globalen Protestbewegung entwickeln können. Abgeleitet von der Mutter der Proteste <http://occupywallst.org> entwickelte sich www.occupytogether.com als Hub in der internationalen Protestwelt. Dort gelangt der User dann per Mausklick zu hunderten Protestbewegungen rund um den Globus, zu den sogenannten „Landig Pages“ für Facebook oder Twitter. Die klas-

²⁷⁹ SZIGETVARI, András, *Lettlands Status als Musterschüler wankt*, auf: [derStandard.at](http://derstandard.at) vom 12.12.2011, online verfügbar unter: <http://mobil.derstandard.at/1323222762110>, Der Standard, Wien 2011

²⁸⁰ ebd.

²⁸¹ IMHOF 2006, S. 8

²⁸² Imhof definiert den Begriff wie folgt: „in verschiedenen Leitmedien einer Medienarena gemeinsam fokussierte Themen von Interesse“, IMHOF 2006, S. 10

²⁸³ IMHOF 2006, S. 9ff

sischen Medien brauchten oft Wochen, sich dem OWS-Phänomen zu widmen oder gar: mit ihm mitzuhalten. Imhof macht als Indikatoren für den Wandel in der medienvermittelnden Kommunikation daher u.a. fest²⁸⁴:

- Die Verstetigung des Phänomens sozialer Bewegungen und Protestparteien, sowie die Institutionalisierung von NGOs.
- Waren Medien bisher nur Mittler zwischen Skandalisierer und Skandal, übernehmen sie heute die Rolle des Skandalisierers oftmals selbst.
- Im historischen Überblick ist eine beispiellose Privatisierung des Öffentlichen und Personalisierung der politischen Kommunikation zu konstatieren.
- Diese Medialisierungseffekte fallen nicht mehr nur gegenüber politischen Organisationen auf, sondern auch gegenüber Unternehmen.
- Medien werden zu Agenda Settern, was bedeutet, dass – zahlreiche Studien haben das bewiesen – Themen der Medien zu Themen der Bevölkerung werden, insbesondere dann, wenn die volatile Medienagenda der stabilen Publikumsagenda ähnelt.²⁸⁵

Zu ergänzen wäre nach Elisabeth Klaus²⁸⁶:

- Die globalen Phänomene, Deregulierung, transnationale Werbekampagnen oder weltumspannende Medienereignisse haben national unterschiedliche Kontexte zu berücksichtigen.
- Haben nach Parson zunächst integrierte Individuen die für die Gesellschaft grundlegenden Werte internalisiert, wurde Kultur also zunächst sozialisiert, wird in der Postmoderne das Soziale kulturiert. Dazu gehört das Phänomen soziale Unterschiede zu ignorieren und eine Spaß- und Inszenierungsgesellschaft vorauszusetzen, die nach Populismus und Mediatisierung verlangt; in direkten Worten gesagt: das Volk verblödet.

Und schließlich wäre noch der bereits erwähnte „Media Citizen“ zu erwähnen:

²⁸⁴ vgl. IMHOF 2006, S. 15ff

²⁸⁵ vgl. BROSIUS 2005

²⁸⁶ vgl. KLAUS, Elisabeth, *Plädoyer für eine nachhaltige Wissenschaft*, in: Medien Journal, Zeitschrift für Kommunikationskultur 2/2002 • Kernbereiche einer modernen Kommunikationswissenschaft, herausgegeben von der österreichischen Gesellschaft für Kommunikationswissenschaft, S. 52f, Salzburg 2009

- Parteien, Unternehmen, NGOs, private Personen werden zu Medienorganisationen. Die Demarkationslinie zwischen privater und öffentlicher Kommunikation verschwindet.²⁸⁷

1.3.2.7.2. Die Ereignisproduktion moderner Mediensysteme

Die Finanzkrise ist im Hinblick auf die Wandlung des Bildes, das Banken und Finanzmanager in der Öffentlichkeit abgegeben haben, ein sehr einprägsames Beispiel auch für medial veränderte Vorzeichen: Nicht zum ersten Mal, seit Jesus Geldwechsler aus dem Tempel geworfen hatte²⁸⁸, wurden gleichsam über Nacht aus unantastbaren und unangreifbaren Institutionen und Managern Prügelknaben der Nationen: Bankerbashing war am Höhepunkt der Medienberichterstattung über die Finanzkrise in der ZDF-Talkshow Johannes B. Kerner vom 14. Oktober 2008, als Deutschlands Superstar Dieter Bohlen verlangt hatte, man müsse die Banker auf der Straße verprügeln²⁸⁹ ebenso ein Leitmotiv, wie – angeführt von Frankreichs damaligem Staatspräsidenten Nicolas Sarkozy vor den laufenden Kameras der Weltpresse – die Medienkommentare während des fünftägigen Weltwirtschaftsforums in Davos im Jänner 2010²⁹⁰. Dieserart Medienberichte blieben auch nicht ohne Wirkung auf einzelne Akteure: Es war der wegen Anlagebetrugs inhaftierte schwerreiche US-Finanzjongleur Allen Stanford, der am 25. September 2009 als Erster von Mithäftlingen verprügelt wurde.²⁹¹ Sein Kollege Bernard Madoff folgte mit gebrochener Nase und gebrochenen Rippen im März 2010.²⁹² Im November 2010 drohte als Reaktion auf die staatliche Unterstützung der britischen Banken durch die Regierung sowie als Strafe für die Wiedereinführung von Bonuszahlungen an Bankmanager schließlich

²⁸⁷ vgl. ebd.

²⁸⁸ siehe MARKUS, *Die Tempelreinigung*, Neues Testament, 11,15-19, Anm. d. Autors

²⁸⁹ vgl. von ungenanntem Autor eingepflegten Bericht der deutschen Presseagentur DPA, *Banker müsste man verprügeln*, auf unterhaltung.t-online.de vom 14.10.2008, http://unterhaltung.t-online.de/dieter-bohlen-bei-johannes-b-kerner-banker-muesste-man-verpruegeln-/id_16511716/index, Deutsche Telekom AG, Darmstadt 2008

²⁹⁰ vgl. von ungenanntem Autor eingepflegten Bericht der österreichischen Presseagentur APA, *„Banker bashing“ als Leitmotiv in Davos. Weltwirtschaftsforum macht Schuldige aus*, auf news.at vom 01.02.2010, <http://www.news.at/articles/1004/30/260843/banker-leitmotiv-davos-weltwirtschaftsforum-schuldige>, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2010

²⁹¹ vgl. von ungenannten Autor eingepflegten Bericht der österreichischen Presseagentur APA, *US-Finanzjongleur Stanford im Gefängnis verprügelt*, auf www.foonds.com vom 28.09.2009, <http://www.foonds.com/article/2128>, Styria Börse Express, Wien 2009

²⁹² vgl. von ungenanntem Autor eingepflegten Bericht der deutschen Presseagentur DPA, *Mithäftling verprügelt Madoff*, auf www.ksta.de vom 18.03.2010, <http://www.ksta.de/html/artikel/1268322649248.shtml>, Kölner Stadtanzeiger, Köln 2010

die irische Terrorgruppe REAL IRA (RIRA) in einem Exklusivinterview mit dem „Guardian“ ohne öffentlichen Aufschrei mit Anschlägen auf Banken und Banker in Irland und London.²⁹³ Im Dezember 2011 entging Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, einem Briefbombenanschlag.²⁹⁴ Auch der Fall des österreichischen Bankiers Helmut Elsner, der trotz gesundheitlicher Probleme, aus einem Krankenhaus in Frankreich heraus verhaftet, ab 2007 drei Jahre lang im Zuge des BAWAG-Skandals als einziges Mitglied eines per se solidarisch haftenden Bankenvorstands wenig eine Genesung fördernd in Untersuchungshaft auf sein Urteil warten musste, ehe er im Jahr 2011 trotz eines Schuldspruchs gerade seines bedenklichen Gesundheitszustands wegen wieder frei kam, ist im Licht des Verhältnisses zwischen Politik, Wahlvolk (= Gesellschaft) und Leitmedien zu sehen. Imhof hatte schon im Jahr 2006 prognostiziert:

„Erfolgreiche Politik wird sich integral der Ereignisproduktion des modernen Mediensystems anpassen. Dies bedeutet eine massive Zunahme (...) von Ereignissen ausschließlich für Medien unter Berücksichtigung ihrer Vermittlungslogiken und ihrer Publikumssegmente.“²⁹⁵

Der sozialdemokratische österreichische Bundeskanzler Werner Faymann zum Beispiel, der die Finanzkrise seit seiner Wahl im Jahr 2008 auszubaden hatte, mag diesen Trend zur Differenzierung mit seiner Kampagne zur Bankensteuer veranschaulichen: Faymanns Forderung zielte darauf ab, Banken nach dem Verursacherprinzip als Wiedergutmachung für die Finanzkrise – isoliert von den Überlegungen einer EU-weiten Bankenabgabe – mit einer (von der Größe der Bank abhängigen) Steuer auf Basis der unkonsolidierten Bilanz und der Volumina spekulativer Derivatgeschäfte im Handelsbuch der Banken zu belegen. An dieser Idee wurde zu recht kritisiert, dass Banken naturgemäß diese Abgabe an ihre Kunden weiter geben, dass die Steuer abhängig von der Größe der Bank ist, sowie die Schlechterstellung der österreichischen Banken im internationalen Wettbewerb.

²⁹³ vgl. McDONALD, Henry, *REAL IRA says it will target UK bankers*, auf guardian.co.uk vom 14.09.2010, <http://www.guardian.co.uk/uk/2010/sep/14/real-ira-targets-banks-bankers>, Guardian News and Media Ltd, London 2010

²⁹⁴ vgl. u.a. Financial Times Deutschland, *Anschlag auf Ackermann knapp vereitelt*, Onlinebericht vom 08.12.2011, abrufbar unter: <http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/briefbombe-anschlag-auf-ackermann-knapp-vereitelt/60140075.html>, G+J Wirtschaftsmedien AG, Hamburg 2011

²⁹⁵ IMHOF 2006, S. 21f

Die Kampagne des Sozialdemokraten wurde zwischen 2010 und 2011 federführend von der „Kronen Zeitung“, Österreichs auflagenstärkster Tageszeitung und ihrem Schwesterprodukt „Heute“, einer täglichen Gratiszeitung, getragen. Als Herausgeber der beiden Boulevardmedien, die nicht im gleichen Verlag erscheinen, fungiert das Ehepaar Christoph („Kronen Zeitung“) und Eva („Heute“) Dichand, Sohn und Schwiegertochter des legendären Zeitungstycoons und Krone-Gründers Hans Dichand, dem zu Lebzeiten ein enges, freundschaftliches Verhältnis zu Faymann nachgesagt wurde. Faymanns damalige Pressesprecherin war zum Zeitpunkt der Kampagne zudem mit dem Chef des innenpolitischen Ressorts der „Kronen Zeitung“ verheiratet. Die tägliche Gratiszeitung „Heute“ wiederum stand ebenfalls zu diesem Zeitpunkt im Eigentum der „Periodika Privatstiftung“ (für die auch Faymanns Gattin, die Journalistin Martina Ludwig Faymann tätig war) und – mittelbar – eines SPÖ-nahen Treuhänders, überdies gleichzeitig Stellvertreter des Vorstands der Stiftung und im Herbst 2011 Sanierer der SP-Finzen.²⁹⁶ Als Stiftungsvorstand agierte Faymanns ehemaliger Pressesprecher, der – es scheint in der Revue der Ereignisse beinahe ein Treppenwitz der Geschichte zu sein – „Heute“ nur mit einem Kredit der Bank Austria hatte gründen können.²⁹⁷

Unter dem Druck des Boulevards knickte der Koalitionspartner ÖVP ein. Das entsprechende „Stabilitätsabgabegesetz“ ist am 1. Jänner 2011 in Kraft getreten, Regierungspartner, Opposition und Banken hatten (ähnlich wie in Deutschland) dem Aktionismus der SP-Zentrale, der als Beitrag zur Wahlkampfstrategie, das Thema sozialer Gerechtigkeit zu besetzen, zu werten ist, kommunikativ wenig entgegenzusetzen. Die bestehenden Kritikpunkte an der Bankensteuer wurden medial so gut wie nicht behandelt. Den Sozialdemokraten war es vielmehr gelungen, sich des für in der Organisationskommunikation für Wirtschaft und Politik gleichermaßen geltenden Prinzips zu bedienen, dass moralische und moralisierende Kommunikation grundlegend für Wandlungsprozesse sind. Schultz führt dazu aus:

„Moral lässt sich nicht als festes, auf den Menschen wirkendes Normengefüge, sondern als

²⁹⁶ Die Treuhandenschaft wurde 2012 aufgelöst. Mit Mai 2012 hält die Periodika Privatstiftung 26 Prozent und die Pluto Privatstiftung (Familienstiftung von Eva Dichand und ihrem Bruder Georg Kribernegg) 74 Prozent, Anm. d. Autors

²⁹⁷ vgl. FIDLER, Harald, „Heute“ Kanzler, morgen „Krone“, Der Standard vom 17./18.07.2010, online auf: <http://derstandard.at/1277338310421/Heute-Kanzler-morgen-Krone>, Wien 2010

kommunikativ ausgehandeltes und diskursiv verändertes Konstrukt verstehen. Moralische Kommunikation ist dann eine Form der Kommunikation, die über den moralischen Code gut/schlecht Achtung oder Nichtachtung einzelner Akteure symbolisiert (...) Als moralisierende Kommunikation lassen sich danach Formen der öffentlichen Anprangerung, der Empörungskommunikationen und Skandalisierungen bezeichnen, wie sie den medialen Verantwortungsdiskurs kennzeichnen.“²⁹⁸

1.3.2.7.3 Handlungen als kommunikative Letztinstanz

Wenn also Ethik (als Konstrukt von Moral) und Moralität ²⁹⁹ von Unternehmen, wie etwa bei Horst Albach, heute mitunter noch immer nicht in Zusammenhang mit Betriebswirtschaft gesehen werden³⁰⁰, dann nur, weil die Kommunikationskomponente moralischen Handelns (im Sinne Habermas') nicht erkannt oder in die Überlegungen nicht einbezogen wird. Imhof weist nicht umsonst darauf hin, dass in der modernen öffentlichen Kommunikation in der normativ-moralischen Dimension ein gewaltiger Aufwand betrieben werden muss. Zumal die elementaren Fragen von Gut und Böse nicht kognitiv gelöst werden können, sondern im Zuge eines dauerhaften Auseinandersetzungsprozesses.³⁰¹ Es kommt also auch nicht überraschend, wenn Magnin einen Zeitzeugen zitiert, der um die Strategien kommunikativen Handelns im Hinblick auf das betriebswirtschaftliche Ziel maximalen Gewinns wissen muss:

„Kommunikation ist notwendig gegenüber den Kunden, den Mitarbeitern, der Regierung und parlamentarischen Ausschüssen ...“ ³⁰²

... lässt die Soziologin den Finanzexperten Lutz Raetting sagen. Raetting war im Jahr 2009, dem Jahr des von Magnin geführten Interviews, immerhin Vorsitzender des Aufsichtsrates von Morgan Stanley in Frankfurt am Main sowie Vorstandsmitglied des Bundesverbandes deutscher Banken.³⁰³

²⁹⁸ SCHULTZ 2011, S. 23

²⁹⁹ Über das Verhältnis Ethik, Moral und Moralität, siehe: PIEPER, Annemarie, *Ethik und Moral. Eine Einführung in die praktische Philosophie*, Verlag C. H. Beck, München 1989

³⁰⁰ vgl. ALBACH, Horst, *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik – eine Erwiderung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jahrgang, 02/07, S. 195ff, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007

³⁰¹ zit. nach IMHOF 2011, S. 14

³⁰² MAGNIN 2010, S. 241

³⁰³ vgl. ebd.

Die Kommunikation, oder besser: die Art und Weise, wer etwas wann und wie zu wem oder nicht gesagt hat, kann also an der Krise selbst, aber auch am danach folgenden Umgang der darunter leidenden Schicksalsgemeinschaft miteinander als beteiligt angesehen werden. Mit anderen Worten: Krise und Kommunikation konstituieren einander unabdingbar wechselseitig. Eine Krise kann nicht von der Kommunikation abgekoppelt werden. Eine Krise als Erwartungsunsicherheit, als Orientierungslosigkeit, als Verlust des Vertrauens in die Zukunft kann es erst recht nicht. Wenn es also um „Reparaturarbeiten am Vertrauensverhältnis“³⁰⁴ geht, mit denen sich etwa die Bankenkommunikation in der Zeit nach einem Finanzcrash zu befassen hat, dann muss im Hinblick auf eine Strategie bei der Krisenkommunikation im Sinne Siegfried J. Schmidts zunächst als Ausgangslage vorausgesetzt werden,

„(...) den fanatisch beschworenen Dualismus von Lebenswirklichkeit und Medienwirklichkeit
...“³⁰⁵

... für obsolet erklärt zu haben. Denn tatsächlich schafft in der komplexen wie komplizierten Maschine unterschiedlicher Mediensysteme³⁰⁶ das dynamische Geflecht zwischen Inszenierung und Wirklichkeit reale Fakten.³⁰⁷ Eine PR-Strategie muss daher Kommunikationsmaßnahmen setzen und Medien (in einem grundsätzlichen Sinn als Vehikel zur Verbreitung von Aussagen) finden und nutzen, deren vermittelnde Eigenschaft den Austausch zwischen Kommunikatoren und Rezipienten ermöglicht und damit – unter Vermeidung von Reaktanz³⁰⁸ – Interaktion untereinander, Handeln und somit Glaubwürdigkeit schafft. Es geht in den entsprechenden Strategieformulierungen daher nicht nur um die Kommunikation per se, sondern vor allem darum, was ein Unternehmen beim Handeln unter medial veränderten Vorzeichen zu beachten hat, um dadurch ein effektives Bewältigen der Krise in einer medialisierten Gesell-

³⁰⁴ zit. nach ebd.

³⁰⁵ SCHMIDT, Siegfried J., *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel*, in: BEHMER, Markus/KROTZ, Friedrich/STÖBER, Rudolf/WINTER, Carsten (Hg.), *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel – Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung*, S. 137f, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003

³⁰⁶ zit. nach ebd.

³⁰⁷ zit. nach ebd.

³⁰⁸ Unter Reaktanz wird in unserem Fall eine Abwehrhaltung in Folge etwa eines Kommunikationsdruckes zum Beispiel durch massive Werbung verstanden, Anm. d. Autors

schaft zu ermöglichen.³⁰⁹ Diese Empfehlung wird auch von der soziologischen Systemtheorie herausgestrichen. So zitiert etwa Günter Ulrich aus Niklas Luhmanns Abhandlung über soziale Systeme:

„Auf der Basis des Grundgeschehens Kommunikation (...) konstituiert sich ein soziales System als Handlungssystem. Es fertigt in sich selbst eine Beschreibung von sich selbst an, um den Fortgang der Prozesse, die Reproduktion des Systems zu steuern. (...) Und in dieser verkürzten, vereinfachten, dadurch leichter fasslichen Selbstbeschreibung dient Handlung, nicht Kommunikation, als Letztelement.“³¹⁰

Vielleicht wäre hier der Begriff „Letztinstanz“ sinnstiftender. Denn natürlich wollen und sollen u.a. Unternehmen über das Gute, das sie als Maßnahme einer symmetrischen Kommunikation tun, auch im Sinne einer Selbstbeschreibung reden dürfen und müssen. Allein die Qualität der Handlung als kommunikativer Akt entscheidet dabei aber über die Glaubwürdigkeit der Kommunikation, in diesem Fall der Unternehmenskommunikation, die sich neuen Anforderungen gegenüberstellt: Medialisierung meint hier das Phänomen, vor dem Hintergrund einer zunehmenden Durchdringung der Gesellschaft mit Medientechnologien (=Mediatisierung) die Mediennutzung zu individualisieren³¹¹ und mittels Splitten von medialen Angeboten die Gesellschaft mit Aussagen zu kontaminieren.³¹²

1.3.2.7.4. Die moralische Aufladung der Kommunikation

Praktisch bedeutet das: Mittels Public Relations, klassischer Werbung, Eventmarketing, praktisch angewandter Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung usw., die sich zudem interdependent zueinander verhalten, soll nicht nur ein Image als Bild,

³⁰⁹ vgl. LANDERT, Chantal E., *Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel*, Dissertation an der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Difo-Druck Gmbh, Bamberg 2003

³¹⁰ ULRICH, Günter, *Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive*, Zitat nach LUHMANN, Niklas, *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, S. 227f, Suhrkamp, Frankfurt 1984, in: SCHMIDT Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, S. 60, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Band 17, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2008

³¹¹ vgl. GOTTWALD, Francisca/KALTENBRUNNER, Andy/KARMASIN, Matthias, *Mediensebstregulierung zwischen Ökonomie und Ethik. Erfolgsmodelle für ein österreichisches Modell*, S. 57ff, LIT Verlag, Wien 2006

³¹² STEINMAURER, Thomas, *Medialer und gesellschaftlicher Wandel – Skizzen zu einem Modell*, in: BEHMER, Markus/KROTZ, Friedrich/STÖBER, Rudolf/Winter, Carsten (Hg.), *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel – Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung*, S. 106f, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003

sondern das wertebasierte *Verhalten* eines Unternehmens unter medialen Bedingungen und unter Berücksichtigung von Reaktanz-Phänomenen gesteuert werden. Dazu sei – einmal mehr Imhof – zitiert:

„Die medienvermittelnde Kommunikation über die Wirtschaft hat sprunghaft zugenommen. (...) Die Wirtschaftsberichterstattung gleicht sich der Politikberichterstattung an und die traditionelle Ressortteilung zwischen Wirtschaft und Politik verliert in den Medien an Bedeutung. In ihrem Wirkungsraum werden Unternehmen als Akteure wahr genommen, die soziale Verpflichtungen einzuhalten haben. Das ‚Image‘ der Unternehmen wird hinterfragt und zunehmend geraten die wirtschaftlichen wie die politischen Eliten unter medialen Legitimations- und Skandalisierungsdruck. (...) Umgekehrt wird von der Wirtschaft die Moral entdeckt. (...) Immer mehr Unternehmen verbinden ihre persuasive Kommunikation an das Publikum in seiner Konsumentenrolle mit moralischen Bekenntnissen und sie implementieren zuhauf Unternehmensethiken, die auch in der Außenkommunikation verwendet werden. Die Unternehmen erklären sich zu ‚good citizens‘, lassen sich ihre Sozialverträglichkeit zertifizieren, bekennen sich zum Antirassismus, zur Fremdenfreundlichkeit, zur umweltschonenden Produktion, zur Gleichberechtigung, (...). Durch dieses Marketing läßt sich der Konsum moralisch auf (...)“³¹³

Vertreter eines Shareholder-Value-Ansatzes werden nun ins Treffen führen, dass die Übernahme sozialer Verantwortung sowohl als symmetrische Kommunikation als auch als medienvermittelbare Handlung außer Kosten zulasten der Eigentümer und – weil als Aufwand in den Bilanzen aktivierbar – Gewinn minimierend im Hinblick auf Steuerleistungen auch zulasten der Gesellschaft gesehen werden muss; und daher als Schaden, also gegenteilig zu einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Wahr ist vielmehr, dass das ständige Mühen um Vertrauen unternehmerisch notwendig und auch eigenverantwortlich ist. Wenn nämlich stimmt, dass Medienvermittlung im Sinne der Medienethik Klaus Wiegerlings in einer modernen Mediengesellschaft der gegenseitigen Schärfung eines Verantwortungspotentials dient³¹⁴, wenn stimmt, dass es zwischen Medienrezeption, Medienentwicklung und sozialem Wandel Zusammenhänge gibt³¹⁵, wenn diese Medienvermittlung (Imhof spricht von

³¹³ IMHOF 2006, S. 23f

³¹⁴ WIEGERLING, Klaus, *Grundbegriffe und Felder der angewandten Ethik*, in: SCHMIDT Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, S. 29, sfwu Band 17, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2008

³¹⁵ vgl. SCHMIDT 2003, S. 139

Empörungskommunikation³¹⁶) moralisch auflädt und damit soziales Handeln determiniert und wenn schließlich auch stimmt, dass Vertrauen die Grundlage für Wachstum ist, dann bleibt Wirtschaftsorganisationen im sozialverträglichen Eigeninteresse künftig gar nichts anderes übrig, als die Übernahme von Verantwortung für eine Gesellschaft nicht nur in Broschüren zu plakatieren, sondern auch zu leben und damit volkswirtschaftlich relevant eine neue soziale Wirklichkeit zu konstruieren, an der sie künftig direkt und indirekt verdienen können und müssen. Allein, weil es der Markt will, wie auch Imhof festhält:

„Die moralische Korrektheit der Unternehmen ist ein Bestandteil des Wettbewerbs geworden, entsprechend zertifizieren Ratingagenturen ihre Sozialverträglichkeit, und die moralische Aufladung des Marketings führt zu neuen Formen der Selbstverpflichtung.“³¹⁷

Die Praxis beweist: Immerhin 70 Prozent der 4.000 für die von der Unternehmensberatung MP Marketing Partner AG durchgeführten Studie „Beschädigtes Vertrauen wieder aufbauen“ befragten Bankkunden in Deutschland wünschten im Jahr 2009 sogenannte „weiche Faktoren“ wie Kundennähe, Information, Transparenz, Ehrlichkeit, Verantwortung, Seriosität oder persönliche Betreuung als Voraussetzung, um wieder Vertrauen zu Banken fassen zu können. Zum Vergleich: 30 Prozent nannten „harte Faktoren“ wie bessere Preise oder Konditionen.³¹⁸ Bankexperte Jörg Baston kommentierte seine Studienergebnisse so:

„Preissenkungen werden nach unserer Erfahrung allerdings lediglich mitgenommen und entfalten aus sich heraus keine vertrauensbildende Wirkung. Werbung allein reicht nicht aus. Nur durch das konkrete Verändern des Umgangs mit dem Kunden kann dessen Vertrauen nachhaltig wieder gewonnen werden.“³¹⁹

Im 2. Quartal 2012 begann daher zum Beispiel die ERGO Austria International AG, eine Versicherungsgruppe, an der die UniCredit Group zu diesem Zeitpunkt zehn

³¹⁶ vgl. IMHOF 2011, S. 156

³¹⁷ IMHOF 2011, S. 157

³¹⁸ zit. nach LORENZ, Torsten, *Banken-Vertrauenskrise lässt sich nicht allein mit Werbung bewältigen*, Presseaussendung des Unternehmens MP Marketing Partner AG, veröffentlicht am 09.09.2009 auf absatzwirtschaft.de, http://www.absatzwirtschaft.de/content/_t=ft,_p=1003002,_b=68814, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf 2009

³¹⁹ zit. ebd.

Prozent Beteiligungen hielt und über die unter anderem Produkte der Bank Austria Versicherung über die Filialen der Bank Austria vertrieben werden, ihren Markteintritt in Österreich den Studienergebnissen und allgemeinen Trends der Werbebranche entsprechend, die als Folge der Krise gleichsam die vielen Ichs durch ein Wir ersetzen und der Geilheit des Geizes eine klare Absage erteilen mussten, unter dem Slogan „Versichern heißt verstehen“ wie folgt umzusetzen:

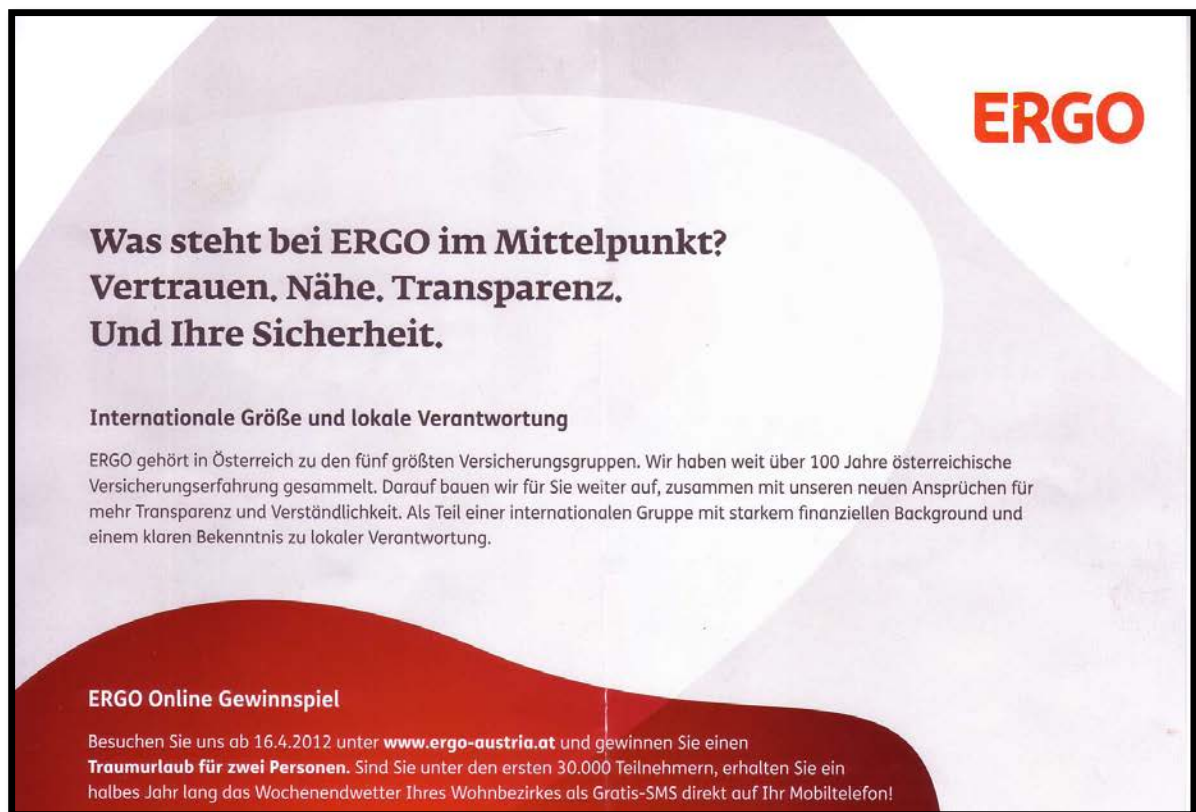


Abb. 1-6: Promotioncard der ERGO Versicherung, April 2012, Quelle: ERGO Versicherung

Der dazu passend ausgestrahlte Fernsehspot wurde im Kulturrumfeld im Rahmen einer Theater-Probebühne gedreht, auf der die beiden Schauspieler und Publikums-liebliche Harald Krassnitzer und Stefano Bernardin über die Verständlichkeit von Texten philosophieren und darüber, dass zumindest ERGO sie verstehen würde. Das Setting war kaum zufällig gewählt: Eine Reputationsstudie der UniCredit im Herbst 2011 hatte ergeben, dass mit Kunst und Kultur ein positiver Imagetransfer erfolgen kann.³²⁰

³²⁰ UniCredit Group Stakeholder & Service Intelligence, *Reputation Assessment, Deep Dive 2011, Annex for Austria*, UniCredit, internes Papier, Mailand 2012

1.3.3 Corporate Citizenship

Weil also die Krise vorsichtig gemacht hat, weil Krise und Kommunikation zusammen gehören³²¹, weil Krisen miteinander kommunizieren, weil Kommunikation Medialisierung und Medialisierung berücksichtigen muss³²² und weil die Wechselwirkung von Medien und Gesellschaft als evident erachtet werden kann³²³, ist etwa im Bankenalltag also nicht mehr nur die Rendite eine alleinige Entscheidungsgrundlage für Anleger und Kunden, sondern auch, ob ethische, soziale oder ökologische Aspekte berücksichtigt sind, wie etwa Karin Gastinger, im Anschluss an ihre Laufbahn als österreichische Justizministerin Leiterin des Bereichs „Sustainable Business Solutions“ des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers im Private-Banking-Themen-Schwerpunkt des Nachrichtenmagazins „profil“ vom Mai 2011 zitiert wird.³²⁴

Die Idee von der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als vertrauensbildende Maßnahme symmetrischer Wertekommunikation ist freilich in Wirklichkeit weder besonders neu, noch steht sie unmittelbar im kausalen Zusammenhang mit der Finanzkrise. Es ist vielmehr anzunehmen, dass, hätte die Wirtschaft schon vor 2007 begonnen, Verantwortung ernst zu nehmen und umzusetzen, der Welt die Krise unter Umständen erspart geblieben wäre. Schon Brecht lässt treffend Me-ti sagen, dass Denken etwas sei, was Schwierigkeiten folgt und dem Handeln vorausgeht.³²⁵ Das Konzept, das etwa Gastinger nunmehr als Lösung für die Vertrauenskrise vorschlug, hat jedenfalls schon seit den 1990er Jahren mit den businessenglischen Begriffen „Corporate Citizenship“ (CC), „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Responsibility“ (CR), „Corporate Sustainability“, „Sustainability“, „Transparency“ oder „Good Citizen“ etc. auch in den deutschsprachigen Moralprogrammen, Managements, den Medien und einigen Wissenschaftsdisziplinen Einzug gehalten. Vorwiegend in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, dagegen bisher kaum in den Kommunikationswissenschaften. Dabei – Raupp und Jarolimek lassen keinen Zweifel daran – ...

³²¹ vgl. IMHOF 2006

³²² vgl. STEINMAURER 2003

³²³ vgl. ebd.

³²⁴ PRENGER, Christian, *Polstertüröffner*, in: profil extra vom Mai 2011, S. 64, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

³²⁵ vgl. BRECHT, Bertolt, *Me-ti. Buch der Wendungen*, Suhrkamp, Frankfurt/Main 2000

„(...) sind maßgebliche Bestandteile von Corporate Citizenship in der Unternehmenspraxis zum einen die einzelnen Maßnahmen, in denen die gesellschaftliche Verantwortung zum Ausdruck kommt, und zum anderen die Kommunikation dieser Bemühungen.“³²⁶

Wenn es – wie bei Corporate Citizenship – in einem Konzept um die Kommunikation von und über Vertrauen und Glaubwürdigkeit geht, dann ist das weitestgehende Ignorieren des Themas durch die Kommunikationswissenschaft im Hinblick auf die Mediatisierungstheorien der Disziplin nicht zuletzt insofern bemerkenswert, als zum Beispiel Unternehmen allein aus der Theoriedebatte um CC sich gerne nur Bruchstücke klaben, um sich zu legitimieren und sich medial zu inszenieren. Eine die Gesellschaft wandelnde Wirkung blieb bisher ebenso wenig untersucht³²⁷ wie – aus historischer Sicht – die Kommunikation über die soziale, kulturelle, ökologische etc. Verantwortung von Unternehmen; oder die Auswirkungen für eine Unternehmenskommunikation, die unter Stichworten wie „Issues-Management“ oder „Communication Controlling“ einem Professionalisierungsschub im Hinblick auch auf Medialisierungseffekte unterliegen (etwa wenn die Personalselektion des Managements unter dem Gesichtspunkt der Medientauglichkeit geschieht) und eine spezialisierte Kommunikationsdienstleistungsbranche zum Erblühen bringen lässt. Es ist aber bisher auch der Betriebswissenschaft nicht gelungen, dem CC-Konzept eine endgültige Definition und dem Begriff eine eindeutige Bedeutung zu geben. Erstaunlich daran ist wiederum, dass auch kaum ein Versuch unternommen wird, dieses Defizit zu füllen. In der Literatur werden dafür gerne die Komplexität des Anwendungsfeldes und kulturelle Unterschiede in den Anwendungsgebieten als Erklärung für die ungewöhnliche Kapitulation vor einer Begriffsbestimmung und Konzepterfassung herangezogen.³²⁸ Suchanek kritisiert daher zu Recht die Diffusität des Begriffs³²⁹:

³²⁶ RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike, *Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung*, in: dies. (Hg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, S. 9, Wiesbaden 2011

³²⁷ vgl. BENTELE/NOTHHAFT 2011, S. 49

³²⁸ vgl. STEINER, Karin, *Nachhaltigkeitskommunikation in Österreich. Absichten und Adressaten von Corporate Responsibility Communications*, Diplomarbeit am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, S. 12f, Wien 2011

³²⁹ Joachim Schwalbach und Anja Schwerk haben zuletzt im Jahr 2008 die große Unsicherheit über die genaue Begriffsbestimmung und Anwendung beschrieben, die darum kreist, ob Unternehmen überhaupt als Bürger angesehen werden können; oder ob eine „Social Responsibility“ etwa Engagement für Umwelt oder Kultur ausschließt. Vgl. SCHWALBACH, Joachim/SCHWERK, Anja, *Corporate Governance und Corporate Citizenship*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER,

„Die Bedeutung des Konzepts ‚Corporate Responsibility‘ ist also alles andere als klar. Es wird nicht selten nahezu synonym mit ‚Corporate Social Responsibility‘, ‚Corporate Citizenship‘, ‚Sustainability‘ u.a.m. gebraucht und umfasst alle möglichen Aktivitäten vom Sponsoring über Risikomanagement bis hin zur Öffentlichkeitskommunikation.“³³⁰

Es gibt jedoch wenigstens einen Common Sense darüber, dass der Faktor Corporate Citizenship Werte wie Bodenständigkeit, Tradition, soziale und ökologische Verantwortung, Kultur, Moral, Sicherheit, Vorsorgeplanung für Mitarbeiter im Sinne der Rolle des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft einen positiven Einfluss auf Stakeholder hat und einen rechenbaren Erfolg bringen kann.³³¹ An einem der Höhepunkte der europäischen Staatsschuldenkrise erging am 25. Oktober 2011 jedenfalls eine Mitteilung der europäischen Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, die eine neue Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen zum Inhalt hatte:

„Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist ein strategischer CSR-Ansatz von zunehmender Bedeutung. Er kann das Risikomanagement fördern, Kosteneinsparungen bringen sowie den Zugang zu Kapital, die Kundenbeziehungen, das Management von Humanressourcen und die Innovationskapazitäten verbessern. CSR setzt ein Zusammenspiel von internen und externen Stakeholdern voraus und ermöglicht damit den Unternehmen, sich besser auf die Erwartungen der Gesellschaft und die Betriebsbedingungen, die einem raschen Wandel unterliegen, einzustellen und daraus Nutzen zu ziehen. CSR kann somit die Erschließung neuer Märkte vorantreiben und Wachstumsmöglichkeiten eröffnen. Wenn sich die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung stellen, können sie bei den Beschäftigten, den Verbrauchern und den Bürgern allgemein dauerhaftes Vertrauen als Basis für nachhaltige Geschäftsmodelle aufbauen. Mehr Vertrauen wiederum trägt zur Schaffung eines Umfeldes bei, in dem die Unternehmen innovativ arbeiten und wachsen können.“³³²

René/NEUREITER, Martin (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 78ff, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

³³⁰ SUCHANEK, 2007, S. 1

³³¹ vgl. SCHÖNBORN 2008, S.99

³³² Europäische Kommission, *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, KOM(2011) 681, vom 25.10.2011, S. 4, Brüssel 2011

1.3.3.1 Die Verantwortung von Banken als Corporate Citizens

Welche spezielle Verantwortung dabei Banken nun haben, wird, so hat Michaela Kladler in ihrer Arbeit am Institut für Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung der Universität Graz über CSR im österreichischen Bankensektor³³³ herausgefunden, in der Literatur zunächst noch unterschiedlich dargestellt:

„Fuhrmeister sagt, dass der Umweltschutz und die ökologische Ausrichtung einer Bank nicht zu den CSR-Aktivitäten eines Kreditinstituts zählen. Eine Befragung von 14 global aktiven Finanzdienstleistern aus zehn Ländern hat jedoch ergeben, dass Nachhaltigkeit ein sehr aktuelles Thema ist. Besonders die *Big Six* – Klimawandel, Süßwasserknappheit und Wasserverschmutzung, Entwaldung und Wüstenbildung, Verlust der biologischen Vielfalt, absolute Armut in großen Teilen der Erde, starkes globales Bevölkerungswachstum – sind für die Befragten sehr wichtig. Hesse ist der Meinung, dass sich Banken bei ihren CSR-Aktivitäten auf die *Big Six* konzentrieren müssen. Denn ‚ohne eine intakte Umwelt ist weder Wirtschaft noch soziale Gerechtigkeit möglich‘ (Huisingh, Universität Tennessee). Daher ist es von Bedeutung, dass bei der Ausübung der Verantwortung von Banken besonders die ökologischen Ansprüche erfüllt werden. Jens Hecht, Vorstandsmitglied der Kirchhoff Consult AG, meint hingegen, dass CSR nicht die Erhöhung der ethischen und sozialen und die Verminderung der ökonomischen Standards bedeutet. Vielmehr muss die Energie sparsam genutzt und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft aktiv wahrgenommen werden.“³³⁴

Vor dem Hintergrund der Neuaufstellung der Konzepte im Zuge der Krisen lassen sich auf alle Fälle drei Ebenen für Anwendungen von CSR bei Banken herauskristallisieren, auf die im Übrigen auch Josef Wagner verwiesen hat³³⁵:

- A) CSR im Bankgeschäft: Dabei geht es um die Beziehung zu den Bankkunden und Partnern. Es geht vordergründig darum, das Vertrauen dieser Stakeholdergruppe zu erlangen, damit Geschäftsbeziehungen eingegangen oder erhalten werden können. Eine gute Reputation stellt einen guten Wettbewerbsfaktor dar, der eine

³³³ vgl. KLADLER, Michaela, *CSR im Bankensektor*, Masterarbeit am Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung, Karl Franzens Universität Graz, Graz 2010

³³⁴ KLADLER 2010, S. 30f

³³⁵ vgl. WAGNER, Andreas, *Unternehmensethik – Ein Thema auch für Banken?* in: SCHUSTER, Leo (Hrsg.), *Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken*, S. 51ff., Erich Schmidt Verlag, Berlin 1997

Geschäftsbeziehung positiv beeinflusst.³³⁶

- B) CSR in der Bankenpolitik: Hier ist die Beziehung zu den gesellschaftlichen Stakeholdern gemeint. Es ist notwendig, ...

„(...) Akzeptanz der Gesellschaft zu sichern, Sanktionen und Regulierungen zu vermeiden und Wettbewerbsvorteile durch moralische Investoren zu erreichen.“³³⁷

- C) CSR gegenüber den Mitarbeitern: Nahezu selbsterklärend steht hier die Beziehung zwischen Management und Mitarbeitern im Mittelpunkt der Überlegung.

„Jedes Unternehmen ist von der Arbeitsbereitschaft, der Einstellung und den fachlichen Kenntnissen der Mitarbeiter abhängig. Vor allem im Dienstleistungsbereich, und ganz besonders im Bankensektor, ist dieser Stakeholder sehr wichtig, weil er direkten Kontakt mit den Kunden hat und das Vertrauen vermitteln sowie stärken muss.“³³⁸

1.3.3.2 Socially Responsible Investments

Eine besondere Rolle innerhalb der Anwendungsdiskussion um CSR-Maßnahmen kommt Banken und Finanzdienstleistern aber zu, weil sie sich nicht nur als Corporate Citizens beweisen müssen, um im Geschäft zu bleiben, sondern weil sie mit CSR auch Geschäfte machen, und sozusagen eine authentische Vorbildfunktion erfüllen, die überdies den Trend zu CSR beweisen und verstärken. Denn allein die steigenden Marktvolumina für sogenannte Socially Responsible Investments (SRI) und eine Vielzahl an Fonds und Produkten in diesem Spezialbereich machen klar, dass Corporate Citizenship keineswegs eine kurzzeitige Modeerscheinung ist, sondern mittlerweile auch eine ernstzunehmende Investitionsmöglichkeit darstellt³³⁹.

³³⁶ vgl. KLADLER 2010, S. 31

³³⁷ vgl. KLADLER 2010, S. 32

³³⁸ ebd.

³³⁹ vgl. KIRCHHOFF, Klaus Rainer, *Investor Relations*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 110f, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

So bot die Bank Austria beispielsweise den „Pioneer Funds Austria-Öko Garantie 9/2014“ an, der seinen Aktienanteil in Unternehmen investiert, die sich durch umweltfreundliche Produktion auszeichnen oder Produkte beziehungsweise Technologien entwickeln, die zum Schutz der Natur beitragen. Mit dem „Pioneer-Ethik-Fonds“ oder dem „Global Ethical Equity“ wendet sich die Bank Austria als Mitglied der Plattform „Grünes Geld“ an Investoren, denen ein ethisches Investment bei ihrer Anlageentscheidung wichtig ist.³⁴⁰

Am 31. März 2011 waren nach Informationen des Sustainable Business Institute (SBI), Herausgeber der Marktplattform www.nachhaltiges-investment.org, insgesamt 357 nachhaltige Publikumsfonds in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Vertrieb zugelassen. Die 357 Fonds waren zum 31. März 2011 mit rund 34,4 Milliarden Euro investiert.³⁴¹ Im Jahr 2007 belief sich das Volumen noch auf 8,1 Milliarden, das entspricht also einer Vervierfachung. Auch die EU stellte 2011 Fortschritte bei der Umsetzung von CSR-Strategien in Unternehmen fest:

- Die Zahl der EU-Unternehmen, die sich zur Einhaltung der zehn CSR-Grundsätze des „Global Compact“ der Vereinten Nationen verpflichtet haben, ist von 600 im Jahr 2006 auf über 1.900 im Jahr 2011 angewachsen.³⁴²
- Die Zahl der Organisationen, die sich im Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS) registrieren ließen, ist von 3.300 im Jahr 2006 auf 4.600 im Jahr 2011 gestiegen.³⁴³
- Die Zahl der in der EU ansässigen Unternehmen, die mit internationalen oder europäischen Arbeitnehmerorganisationen länderübergreifende Betriebsvereinbarungen unter anderem über Arbeitsnormen unterzeichneten, hat von 79 im Jahr 2006 auf über 140 im Jahr 2011 zugenommen.³⁴⁴

³⁴⁰ Quelle: Homepage der Bank Austria, Ethisches Investment, online verfügbar unter <http://www.bankaustria.at/de/open.html#/sub/18740.html>

³⁴¹ vgl. Nachhaltiges Investment, Marktentwicklung 1. Quartal 2011 vom 04.05.2011, auf: www.nachhaltiges-investment.org/News/Marktberichte.aspx

³⁴² zit. nach Europäische Kommission 2011, S. 5

³⁴³ zit. nach Europäische Kommission 2011, S. 6

³⁴⁴ zit. nach ebd.

- Die Zahl der Mitglieder der Business Social Compliance Initiative (Initiative zur Einhaltung von Sozialstandards durch Unternehmen), eine von Europa ausgehende Initiative der Wirtschaft zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Lieferketten der Unternehmen, stieg von 69 im Jahr 2007 auf über 700 im Jahr 2011.³⁴⁵
- Die Zahl der europäischen Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte nach den Leitlinien der „Global Reporting Initiative“ veröffentlichen, ist von 270 im Jahr 2006 auf über 850 im Jahr 2011 angewachsen.³⁴⁶

Für die EU-Kommission für Handel und Industrie steht damit jedenfalls fest:

„Corporate Social Responsibility is part of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth. It can help to shape the kind of competitiveness model that Europe wants (...) CSR is more relevant than ever in the context of economic crisis. It can help to build (and rebuild) trust in business, which is vital for the health of Europe's social market economy. It can also point the way to new forms of value of creation based on addressing societal challenges, which may represent a way out of the crisis.“³⁴⁷

1.3.3.3 Exkurs IV: Entstehung von CC

Unternehmen werden heute – unabhängig von den jeweils gewählten Konzepten einer zeitgemäßen Unternehmensführung – fast ausnahmslos als integraler Bestandteil der Gesellschaft gesehen. Beschorner und Schmidt präzisieren:

„Die Vorstellung einer in sich abgeschlossenen Sphäre der Wirtschaft, die neben der Sphäre der Gesellschaft existiert, hat sich überlebt.“³⁴⁸

In einer engen wechselseitigen Verbundenheit von Gesellschaft und Wirtschaft

³⁴⁵ zit. nach ebd.

³⁴⁶ zit. nach ebd.

³⁴⁷ European Commission Enterprise and Industry, *Sustainable and Responsible Business*, online verfügbar: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, upgedatete Version vom 14.03.2011, Brüssel 2011

³⁴⁸ BESCHORNER, Thomas/SCHMIDT, Matthias, *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels – zur Einführung*, in: dies., *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, S. 5, sfwu- Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Bd. 15., 1. Auflage, 2005, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2006

spielen freilich Veränderungsprozesse eine bedeutende Rolle. Ein gesellschaftlicher Wandel pflanzt sich so auch in die Unternehmen ein und stellt sie vor neue Aufgaben. Und umgekehrt. Vor dem Hintergrund fundamentaler Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – etwa das geografische und wirtschaftliche Zusammenwachsen der EU oder das Erstarken der sogenannten Schwellenländer wie etwa China, Indien, Türkei, Brasilien; die Liberalisierung des Welthandels oder die Entwicklungen der Kommunikationsbranche – sahen und sehen sich Managements von Unternehmen am Übergang vom 20. ins 21. Jahrhundert im Hinblick auf den, damit einhergegangene und -gehende verschärften Wettbewerb mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert, die nicht selten auch gravierende Veränderungen im gesellschaftlichen Unternehmensumfeld nach sich gezogen haben³⁴⁹ und weiterhin ziehen werden. (Stichwort: Arbeitsplatzsicherung, Bildung). Gleichzeitig ließen und lassen, so das Autorenteam um Habisch,...

„(...) leere Staatskassen, die territoriale Begrenztheit nationalstaatlicher Entscheidungsgewalt, sowie die Erkenntnis, dass Unternehmen über bedeutende Ressourcen und Fähigkeiten für die Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme verfügen ...“³⁵⁰,

den Ruf nach gesellschaftlichem und ordnungspolitischem Engagement von Unternehmen³⁵¹ laut erschallen. Die neuen Kontroll- und Informationsfunktionen, die das Internet bietet, taten und tun das Übrige, die Managements über die Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens nachdenken zu lassen, auf Mäzenatentum, Sponsoring oder Philanthropie ausgerichtete Engagements inklusive. Schon in frühen PR-Lehren, etwa beim nach New York emigrierten und gebürtigen Wiener Edward L. Bernay im Jahr 1928³⁵², findet sich für die Unternehmenskommunikation die Idee vom Unternehmen als sozial verantwortlicher Corporate Citizen und auch die Verfolgung gesellschaftlicher Interessen. Notwendig wurde CSR aber erst durch die Ansprüche in der Unternehmenspraxis, so Kaldler:

³⁴⁹ vgl. HABISCH, André/WILDNER, Martin/WENZEL, Franz, *Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 6ff, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

³⁵⁰ ebd.

³⁵¹ ebd.

³⁵² vgl. BERNAY, Edward L., *Propaganda*, Erstausgabe, Horace Liveright, New York 1928

„Sie entwickelte sich vielmehr aus den Problemen der Unternehmenspraxis und verdankt sich vor allem dem steigenden moralischen Legitimationsdruck, dem sich Unternehmen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen. Die zunehmende Bedeutung von CSR ergibt sich auch aus dem steigenden Einflusspotential von Unternehmen. So können Unternehmen ökologische, ökonomische und soziale Situationen in einer Gesellschaft immer mehr beeinflussen. Außerdem haben sich das Interesse und die Erwartungen der Gesellschaft an ein Unternehmen in der Vergangenheit stark geändert. Dafür sind u.a. zahlreiche Kampagnen von Non-Governmental Organizations (NGOs) und staatlichen Organisationen verantwortlich. Sie haben zur Aufklärung und zum Umdenken der Bevölkerung beigetragen, und der Wunsch nach sozial und ökologisch handelnden Unternehmen wird immer größer. Corporate Social Responsibility stellt für Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Auf der einen Seite muss es einen möglichst hohen Shareholder-Value anstreben, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Andererseits ist es das Ziel, die Forderungen verschiedener Interessensgruppen nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung bestmöglich zu erfüllen.“³⁵³

Shareholder-Value versus Stakeholder-Value, dieses CSR-„Dilemma“³⁵⁴ haben auch die Volkswirte und Sozialethiker Habisch, Wildner und Wenzel in der Diskussion um die Sinnhaftigkeit von CSR-Maßnahmen erkannt:

„Aus wirtschaftlicher Sicht wäre es erforderlich, das Engagement zu kürzen oder völlig einzustellen, da diese Aktivitäten in der Regel keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und die gebundenen Ressourcen anderweitig gewinnbringender investiert werden könnten. Das gesellschaftliche Umfeld hingegen verlangt eher eine Ausweitung und Intensivierung solcher Aktivitäten.“³⁵⁵

Wie ich bereits versucht habe darzulegen, ist die Formulierung *aus wirtschaftlicher Sicht* allein vor dem Hintergrund der Krise auch im Hinblick auf eine Sichtweise von Shareholdern nicht bedingungslos haltbar. Allerdings war unter dem Legitimationsdruck gegenüber Eigentümerinteressen bereits vor der Krise eine Neuausrichtung des sozialen Engagements notwendig geworden. Mit dem anglosächsischen Konzept „Corporate Citizenship“, also der Idee eines korporativen Bürgertums, konnte schließlich auch für Europa ein auf die Publikation „Social Responsibilites of the

³⁵³ KLADLER 2010, S.1

³⁵⁴ HABISCH/WILDNER/WENZEL 2008, S. 6ff

³⁵⁵ ebd.

Businessmen“ des „kanonisierten Urahnen“³⁵⁶ von CSR, Howard Rothmann Bowen, zurückgehender und damit bereits erprobter (wenn auch nicht eins zu eins übertragbarer) Ersatz gefunden werden. Allerdings besteht hinsichtlich Implementierung und Apperzeption des Begriffs in Wissenschaft und Praxis einer Unternehmenskultur noch einiger Nachholbedarf.³⁵⁷ Immerhin: Die Europäische Kommission hat mit ihrem Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ im Jahre 2001 die Corporate-Citizenship-Debatte in Westeuropa entscheidend angestoßen und in weiteren Dokumenten immer wieder soziale Verantwortung eingefordert. Dabei definiert die EU-Kommission CSR (nicht: CC) als

„(...) ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“³⁵⁸

In ihrer Mitteilung an den Europäischen Rat und das Europäische Parlament liefert die EU-Kommission 2011 dann einen entscheidenden Neuansatz:

„Die Kommission legt eine neue Definition vor, wonach CSR *die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ist*. Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“³⁵⁹

Die Schaffung gemeinsamer Werte soll damit nicht mehr nur für die Share- und Stakeholder von Unternehmen, sondern für die gesamte Gesellschaft optimiert werden. Über die allfällige Freiwilligkeit ließe sich – wir haben das schon erörtert – angesichts des Drucks der Medien und vieler Anspruchsgruppen freilich trefflich

³⁵⁶ SCHULTZ 2011, S. 19

³⁵⁷ zur Entwicklung von CSR siehe auch: LOEW, Thomas/ANKELE, Kathrin/BRAUN, Sabine/CLAUSEN, Jens: *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, S. 19ff, Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, future e.v./Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Münster/Berlin 2004

³⁵⁸ Europäische Kommission Handel und Industrie 2011

³⁵⁹ Europäische Kommission, 2011, S. 7

philosophieren. In einer der ersten kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten zum Thema präzisiert Christian Fieseler daher auch:

„(...) Corporate Social Responsibility ist die Harmonisierung des Geschäftszwecks, der Unternehmerwerte und -strategien mit den ökonomischen, rechtlichen, ethischen und philanthropischen Bedürfnissen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens auf der Grundlage von sozial und ökologisch nachhaltigem Geschäftsgebaren.“³⁶⁰

Fieselers Definition veranschaulicht ein Problem von CSR: das breite Kaleidoskop an Möglichkeiten, CSR begrifflich zu bestimmen. Andererseits wird auch deutlich, dass soziales und ökologisches Engagement von Beginn an immer als ein Thema des Reputationsmanagements wahrgenommen wurde und wird³⁶¹, also als ein Thema, über dessen Inhalte für ein Unternehmen positiv gesprochen werden muss; und dass diese Maßnahme, als eine – für Geschäftsgebarungen – notwendige, weil Vertrauen fördernde Maßnahme auf die sich stetig erweiternde Erwartungshaltung an die Rolle von Unternehmen innerhalb der Gesellschaft zurückzuführen³⁶² ist.

„Reputationsmanagement ist sicherlich nur ein Teilaspekt von CSR und CSR-Kommunikation. Und diesen ‚Ruf‘ des Unternehmens in der Gesellschaft, vor allem in der massenmedial hergestellten Öffentlichkeit, wird deutlich, dass CSR und vor allem CSR-Kommunikation in einem komplexen Kommunikationsgefüge von Selbst- und Fremddarstellung, unterschiedlichen Interessen und Verhaltenskonventionen (Moral) sowie Erwartungen stattfindet.“³⁶³

1.3.3.4. Merkmale von CC

Mit dem Corporate-Citizenship-Modell lassen sich nun vier Merkmale charakterisieren, die sich vom traditionellen Unternehmensengagement unterscheiden³⁶⁴:

³⁶⁰ FIESELER, Christian, *Kommunikation von Nachhaltigkeit – gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation*, S. 38, Dissertation an der Universität St. Gallen, VS Research, Wiesbaden 2008

³⁶¹ FIESELER 2008, S. 39

³⁶² ebd.

³⁶³ RAUPP/JAROLIMEK/SCHULTZ 2011, S. 13

³⁶⁴ HABISCH/WILDNER/WENZEL 2008, S. 6ff

1. „Unternehmen führen Projekte zur Lösung oder Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme“³⁶⁵
2. „gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen etc.) durch.“³⁶⁶
3. „Dazu werden nicht nur Finanzmittel, sondern zugleich weitere betriebliche Ressourcen wie Mitarbeiterengagement, Zugang zu Logistik und Netzwerken, Informationen etc. auf unterschiedliche Weise bereit gestellt.“³⁶⁷
4. „Als Ergebnis wird neben dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch ein wesentlicher Nutzen für das Unternehmen erzielt.“³⁶⁸

Corporate Citizenship kennzeichnet also einen Ansatz von Verantwortlichkeit, der ein gesellschaftliches Umfeld mit unternehmerischen Zielen zum Wohle aller Partner mit Nutzen verknüpft. Das gesellschaftliche Engagement ist damit wesentlich näher am Kerngeschäft³⁶⁹ eines Unternehmens angesiedelt. Neben dem gesellschaftlichen Nutzen lässt sich ein derartiges Engagement letztlich auch über den Wertschöpfungsbeitrag für Unternehmen begründen. Diese „Win-win“-Situation ermöglicht es, das oben genannte Dilemma so aufzulösen, dass eine Ausweitung des Engagements unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll sein kann.³⁷⁰ Allerdings – und Suchanek weist darauf hin – ist bei den Begriffen wie „Verantwortung“, „Gerechtigkeit“, „Nachhaltigkeit“ usw. ohne Berücksichtigung systemischer Zusammenhänge eines Unternehmens ...

„(...) die Gefahr groß, durch Aktionismus Naheliegendes zu fördern oder zu tun ...“³⁷¹,

... und damit wirkungslos zu bleiben. Diese Gefahr besteht insbesondere, wenn das Bekenntnis zu CC-Maßnahmen als aktionistischer Teil der Krisen- oder Risikokommunikation erfolgt; also erst dann, wenn Gefahr in Verzug ist, und ...

³⁶⁵ ebd.

³⁶⁶ ebd.

³⁶⁷ ebd.

³⁶⁸ ebd.

³⁶⁹ Der Begriff Kerngeschäft bedeutet die preisgünstigste Bereitstellung von nachgefragten Produkten im eigentlichen Geschäftsfeld eines Unternehmens, Anm. d. Autors

³⁷⁰ vgl. HABISCH/WILDNER/WENZEL 2008, S 5ff

³⁷¹ SUCHANEK 2007, S. 2

„(...) Kultursponsoring, Unterstützung ‚irgendwelcher‘ Sozialprojekte und ähnliche Aktivitäten, die in keinem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens stehen und lediglich unternommen werden, um nach außen den Anschein unternehmerischer Verantwortlichkeit zu erwecken“³⁷², ...

... als Flucht nach vorne herhalten müssen. Diese Art Aktivität ist häufig anzutreffen, trägt aber weiterhin kaum zur Schärfung des CC-Profiles bei. Im Gegenteil: „Global CSR RepTrack 100“, eine internationale Studie des Reputation Institute unter 47.000 Menschen in 15 Märkten (= Staaten), hat 2012 festgestellt, dass die Ausgaben der 100 reputierlichsten Unternehmen der Welt für CSR wenig bringen, weil mehr als die Hälfte der Stakeholder unsicher sind, ob Unternehmen wirklich sozial verantwortlich agieren. CSR werde, so die Studie, falsch eingesetzt.³⁷³ In Präzisierung der Definition von Habisch, Wildner und Wenzel bestimmt Suchanek die Corporate Responsibility eines Corporate Citizens folglich als:

„(...) Investition in die (Bedingungen der) gesellschaftliche(n) Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil, die – wie jede Investition – unter Unsicherheit erfolgt, bei der aber eine berechtigte Aussicht bestehen muss, dass sie einem nicht dauerhaft zum Nachteil gereicht, sondern als Grundlage für künftige ‚Erträge‘, in welcher Form auch immer diese anfallen mögen, dient.“³⁷⁴

Aus dieser Definition muss sich nun auch ein für die vorliegende Arbeit entscheidender Gedanke für CC ableiten lassen: In dem Umfang, in dem Investitionen nämlich benennbar sind, müssen es auch die Erträge sein. Investition impliziert Ertrag. Als fünftes Merkmal möchte ich für CC also festlegen:

5. Wer Verantwortung übernimmt, muss sich daran und an seinen Handlungen messen lassen können. Der Nutzen für das Unternehmen aus CC-Investitionen muss mittels Erträgen, in welcher Form auch immer, nachweis- und darstellbar sein.

³⁷² ebd.

³⁷³ Reputation Institute, 2012 CSR RepTrak™ 100, online verfügbar auf: <http://www.reputationinstitute.com>

³⁷⁴ SUCHANEK 2007, S. 2

Auch dafür lieferte die EU-Kommission 2011 im Übrigen einen plausiblen Grund:

„Die Unternehmen brauchen wie alle Organisationen und auch die Regierungen und die EU das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger. Die europäischen Unternehmen sollten danach streben, zu den Gruppen von Organisationen zu gehören, denen von der Gesellschaft am meisten Vertrauen entgegengebracht wird. Häufig entsprechen die Erwartungen der Menschen nicht der von ihnen wahrgenommenen Realität unternehmerischen Verhaltens. Dies ist teils auf Fälle zurückzuführen, in denen sich Unternehmen unverantwortlich verhalten oder ihr ökologisches oder soziales Engagement übertrieben darstellen. Zuweilen ist die Ursache aber auch darin zu suchen, dass es bestimmten Unternehmen an Verständnis für die sich rasch ändernden Erwartungen der Gesellschaft fehlt und dass sich die Bürger nicht in vollem Umfang bewusst sind, was Unternehmen unter oft schwierigen Bedingungen leisten.“³⁷⁵

Der Schönheitsfehler daran ist, dass der Nutzen zwar gefordert, seine Überprüfung aber häufig auf qualitativem Weg geschieht; ökonomischer Nutzen – obwohl dem CSR-Konzept per se inhärent – wird schamhaft verschmäht oder verschwiegen.

1.3.3.5 CC-Reporting

Damit ergibt sich zwangsläufig die Problematik des Controllings und des Reportings und daraus jene von Kennzahlen und Parametern dafür. Diese sind aber nicht nur notwendig, weil die Europäische Kommission in einer Verlautbarung fordert, Stakeholdern aus Gründen von Transparenz, Außenwirkung und Glaubwürdigkeit Informationen über CSR-Strategien und CSR-Initiativen zu informieren³⁷⁶, sie sind notwendig, weil Corporate Citizenship zunehmend auch zum Wertetreiber und damit zum Investitionskriterium wird, das Planung und Kontrolle bedarf.

„In einer Studie des World Economic Forum, in der Investoren und Analysten nach der Rolle von Corporate Citizenship am Kapitalmarkt befragt wurden, sahen 79 Prozent der Befragten einen positiven Zusammenhang zwischen CC-Projekten und der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens, insbesondere der Marke und des Unternehmensrufes, der ökonomischen Performance und des Marktwertes. Darüber hinaus befanden über 50 Prozent, dass soziale und umweltspezifische Aspekte in den nächsten Jahren enorm an Bedeutung in der Invest-

³⁷⁵ Europäische Kommission, 2011, S. 11

³⁷⁶ vgl. Europäische Kommission, *Mitteilungen der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss*, KOM (2006) 136, S. 7, Brüssel 2006

mententscheidung gewinnen werden. Als Benchmark und Nachhaltigkeitsfilter sind in den letzten Jahren zahlreiche Nachhaltigkeitsindizes entwickelt worden.³⁷⁷

Die größte Bedeutung hat dabei der Dow Jones Sustainability Index³⁷⁸ (DJSI) erlangt, dessen Schwerpunkt, obwohl auch soziale Kriterien im Rahmen von Corporate Citizenship abgefragt werden, auf dem ökologischen Nachhaltigkeitsaspekt liegt.³⁷⁹ An ihm wird – wie auch bei den meisten anderen Nachhaltigkeitsrankings – kritisiert, dass er sich in seiner Bewertung auf die öffentlich zugänglichen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sowie einen umfangreichen Fragebogen, den die Unternehmen ausfüllen, verlassen muss. Das deutsche „manager magazin“ vermerkte vor dem Hintergrund kaum solider Daten unter dem bezeichnenden Titel „Mehr Schein als Sein“:

„(...) gerade Nachhaltigkeitsberichte bergen häufig Daten minderer Güte. Anders als Geschäftsberichte werden sie zumeist nicht von Wirtschaftsprüfern zertifiziert. Und wenn sich doch die Unterschrift eines Prüfers unter dem Bericht findet, handelt es sich fast immer um eine sogenannte ‚Limited Assurance‘, was bedeutet: Der Wirtschaftsprüfer hat bei flüchtiger Durchsicht der Daten keine offensichtlichen Widersprüche entdeckt. Kein einziger DAX-Konzern hingegen kann für seinen kompletten Nachhaltigkeitsbericht eine ‚Reasonable Assurance‘ vorweisen, wie sie etwa unter einem Geschäftsbericht üblich ist. Nur sie bedeutet, dass der Prüfer bis zu einem gewissen Grad für die Richtigkeit der Angaben einsteht (...).“³⁸⁰

Es hat sich herausgestellt: Das Anwendungsfeld für Trickserien und das sogenannte „Greenwashing“³⁸¹, ist dabei groß. Es geht dabei um die Akzeptanz in der Medienvermittlung und bestätigt ein fehlgeleitetes Verständnis von Nachhaltigkeit, dass das „manager magazin“ vielen Konzernen wie folgt zuschreibt:

³⁷⁷ KIRCHHOFF 2008, S. 111

³⁷⁸ Die Auswahl der Unternehmen des Index erfolgt weltweit nach den Kriterien Ökonomie, Ökologie, Ethik und soziales Engagement. Im Jahr 2010 wurde das Kriterium Corporate Citizenship an das Modell der London Benchmarking Group angepasst, Anm. d. Autoren

³⁷⁹ andere Aspekte siehe im Kapitel Corporate Cultural Responsibility

³⁸⁰ RICKENS, Christian, *Mehr Schein als Sein*, in: „manager magazin“, Heft 9/10, S. 70ff, manager magazin Verlagsgesellschaft, Hamburg, Oktober 2010

³⁸¹ Greenwashing oder Greenwash (wörtlich ‚grünwaschen‘, übertragen: ‚sich ein grünes Mäntelchen umhängen‘) ist eine kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, Anm. d. Autoren (<http://de.wikipedia.org/wiki/Greenwashing>)

„Starte möglichst viele Projekte, die dein Unternehmen verantwortungsbewusst gegenüber Umwelt, Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft dastehen lassen. Rede möglichst laut über diese Aktivitäten. Sorge dafür, dass dein Unternehmen in den entsprechenden Rankings gut dasteht. Treibe mit dem Image der Nachhaltigkeit deinen Aktienkurs nach oben. Aber lasse auf keinen Fall zu, dass der ganze Öko- und Sozialklimbim deine Profitabilität beeinträchtigt!“³⁸²

Das Bestreben, im erlauchten Kreis des DJSI vertreten zu sein, bleibt – bei aller Kritik etwa über das Listing von BP – dennoch groß: Die UniCredit zum Beispiel war von 2000 bis 2009 im DJSI vertreten. 2010 wurde sie, so berichtet Fred Luks, damals Corporate Sustainability Manager der Bank Austria, „aufgrund einer methodologischen Umstellung im Prüfverfahren, das ein schlechteres Rating in einigen Punkten erbracht hat“³⁸³ gestrichen, ein Ereignis, das die Bank auf ihrer Homepage im Hinblick auf eine Wiederaufnahme mit einem Versprechen kommentierte:

„(...) we will continue to strengthen our commitment to improve sustainability performance and undertake measures to better understand and address critical areas where improvements are necessary to reach better results and position within the ranking.“³⁸⁴

Im Jahr 2011 ist ihr das auch gelungen. Die UniCredit unternimmt entsprechende Anstrengungen nicht ohne Grund: Denn der Trend zum Reporting ist aus dem zunehmenden Bedürfnis von Unternehmen heraus, vor dem Hintergrund von Börsenkursen, Markenwerten und öffentlicher Reputation die eigene gesellschaftliche Verantwortung in greifbarer Form nach außen kommunizieren zu können, unaufhaltbar. Nicht zuletzt auch, weil als Reaktion auf die drei großen, dominanten US-Ratingagenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch Alternativen gefragt sind, die neben ökonomischen Indikatoren auch soziale und ökologische Faktoren zur Bewertung heranziehen. Das in Österreich entwickelte „Finance & Ethics Research (FER) 3D Länderscreening“ erlaubt es sogenannten *Impact-Investoren*³⁸⁵ beispielsweise schon

³⁸² RICKENS 2010

³⁸³ Antwort, die dem Autor im Rahmen eines Telefonats mit Fred Luks am 29.07.2011 auf eine entsprechende Frage hin gegeben wurde, Anm. d. Autors

³⁸⁴ Homepage der UniCredit Group, Statement nicht mehr verfügbar, Anm. d. Autors

³⁸⁵ Impact Investoren kapitalisieren Unternehmen und Projekte nach ethischen Prinzipien, ohne auf Gewinn zu verzichten, Anm. d. Autors

Anlageentscheidungen unter Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Maßstäben zu treffen und die erwähnten konventionellen (und im Zuge der Krise vielfach kritisierten) Ratings zu ergänzen.

1.3.3.5.1 Die Kommunikation mit den Stakeholdern

„Corporate Responsibility Communications“ (CRC) haben sich, im Unternehmen intern (um das Arbeitsklima zu steigern und die Mitarbeiter zu motivieren) und extern (um Reputation und Image zu positionieren) ausgerichtet, daher zu einem eigenen Aktionsfeld der öffentlichen Kommunikation entwickelt, wobei die wenigen auch länderübergreifenden Studien, die es bisher dazu gibt, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen, rechtlich-politischer Vorgaben, oder von Branchenunterschieden nationale Eigenheiten aufweisen.³⁸⁶ Auch im Bewusstsein, dass bei einer guten Nachhaltigkeitskommunikation³⁸⁷ oder auch Verantwortungskommunikation (sich selbst als Unternehmen und den Stakeholdern gegenüber) als Teil einer Unternehmenskommunikation sich die Stakeholder als Multiplikatoren für die Kommunikationsbotschaft besonders gut eignen.³⁸⁸ Als Kennzeichen des gesellschaftlichen Wandlungsprozesses geht es in der Organisationskommunikation und Medienvermittlung dabei gleichsam um moralisierendes Storytelling, das sich auf den Code gut/schlecht bezieht. So veranstaltete etwa die Bank Austria im September 2011 ihren ersten „Bank Austria Working Family Day“: Partner, Kinder und Eltern der aktiven oder pensionierten Bank-Austria-Mitarbeiter konnten bei diesem Event die Identität des Unternehmens anhand von Workshops, Performances, Talks, Informationsschriftstücken etc. zu Themen wie Gesundheit, Umwelt, Kultur, Sport, Familie und Soziales im Infotainment-Konzept erfahren. Willibald Cernko schrieb in der Einladung:

„So unterschiedlich diese Bereiche sind, sie spiegeln unser breites gesellschaftliches Engagement wider.“³⁸⁹

³⁸⁶ vgl. JAROLIMEK, Stefan, *Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung als Interkultur zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Grundlagen, Forschungsstand und ein konzeptioneller Vorschlag*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike, (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, S. 188ff, Wiesbaden 2011

³⁸⁷ Synonym für CRC, Anm. d. Autors

³⁸⁸ vgl. STEINER 2011, S. 49f

³⁸⁹ Quelle: Einladung zum 1. Working Family Day der Bank Austria am 24. September 2011

Steiner hat genau diese Kommunikation mit den Stakeholdern diversifiziert: Im Kampf um Aufmerksamkeit, Vertrauen, Reputation und Commitment unterscheidet sie sinnstiftend eine „interne Arena“ (Mitarbeiter, Betriebsräte, Aufsichtsräte), die „Marktarena“ (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten), die „öffentliche Arena“ (Gesellschaft, Staat, NGOs), die „Mediale Arena“ (Medien, Beobachter, Analysten) und die „Finanzarena“ (Shareholder, Investoren).³⁹⁰

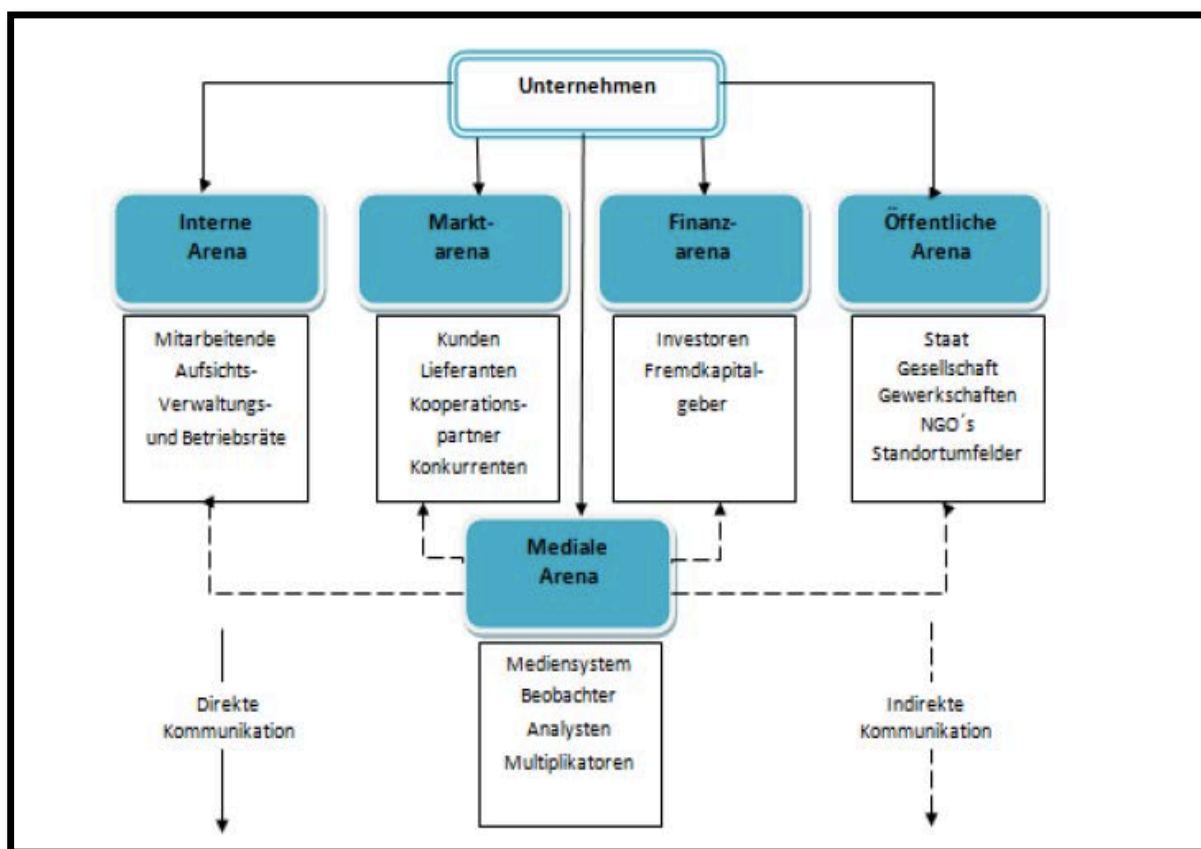


Abb. 1-7: Die fünf Arenen der Stakeholderkommunikation, Quelle: Steiner³⁹¹

1.3.3.5.2 Richtlinien des CC-Reportings

Im Jahr 2008 veröffentlichte die KPMG International eine erste Bestandsaufnahme zum Reporting bei CR-Aktivitäten. Es wurden dafür über 2.200 Unternehmen in 22 Ländern berücksichtigt, darunter die sogenannten Global Fortune 250 (G250), also die umsatzstärksten Unternehmen der Welt und die N100, die 100 ertragreichsten Unternehmen. 80 Prozent der G250 erstellten eigene jährliche CR-Reports, um 30

³⁹⁰ STEINER 2011, S. 44f

³⁹¹ STEINER 2011, S. 47

Prozent mehr als drei Jahre zuvor, immerhin 70 Prozent der N100 befolgen in ihren Geschäftsberichten die sogenannten GRI-Leitlinien³⁹², also jene Rahmenbedingungen, die das Netzwerk Global Reporting Initiative (GRI) für das Sustainability Reporting vorschlägt, um weltweit auf einem Standard vergleichbar zu sein. Dazu zählen Angaben über Strategie und Profil des Unternehmens ebenso wie Daten über die ökonomische, ökologische und soziale Leistung. Den Grund dafür liefern die KPMG-Autoren eindringlich mit:

„(...) As the rules of the game continue to change for companies, reporting is essential for understanding and tracking social and enviromental impacts so that adjustments can be made to reduce negative and increase positive impacts. Reporting helps inform decisions by governing bodies, strengthen risk management systems, and point to new opportunities for innovation in products and services. In addition to strengthening internal systems, reporting is helping companies manage external relationships as well. The ability of a company to communicate its activities and performance effectively to its key stakeholders (...) helps it to build trust and credibility among these groups ...“³⁹³

Auffällig ist dabei, dass Unternehmen der Finanzbranche im KPMG-Report mit Ausnahme der Schweiz, für die das CR-Berichtswesen der Finanz- und Versicherungsdienstleister als vorbildhaft und führend ausgewiesen wird, eher verhalten über CR-Aktivitäten berichten. Über die Korrelation zwischen Zahlenmenschen, die nun einmal die Finanzbranche kennzeichnen, und der Auslassung einer Definition von signifikanten Erfolgsparametern und entsprechenden Kennzahlen in den tendenziell deskriptiv anzuwendenden internationalen GRI-Leitlinien ließe sich trefflich spekulieren, sie ist hier aber nicht Gegenstand der Betrachtungen. Für die Zeit ab 2010 entwickelte die GRI mit dem Financial Services Sector Supplement (FSSS) jedenfalls zusätzliche Indikatoren für den Finanzsektor,

„(...) weil u.a. die spezifischen Themen der Branche in den Richtlinien aus dem Jahr 2006 noch nicht diskutiert wurden, die Stakeholder des Sektors große Erwartungen an die Unternehmen hinsichtlich der Berichterstattung über die nachhaltigen Auswirkungen der Tätigkeiten haben und die Berichterstattung in dieser Branche jährlich steigt. Die Indikatoren des FSSS beinhalten

³⁹² vgl. BARTELS, Vim (Hrsg. für KPMG International), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, S 4ff, KPMG Sustainability Services, Amstelveen 2008

³⁹³ BARTELS 2008, S. 10

die Aspekte Produkt-Portfolio, Audit, Aktive Eigentümerschaft, Gesellschaft sowie Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen. Des Weiteren kommentiert das FSSS Kennzahlen der Kategorie Ökonomie, Ökologie und Menschenrechte.³⁹⁴

Eine detaillierte und kritische Zusammenschau zu Zustand und Notwendigkeit unternehmensexternen Berichterstattung über Corporate-Citizenship-Maßnahmen hat Sebastian Schunk erstellt³⁹⁵, mit dieser Arbeit wird – wie wir noch sehen werden – die Notwendigkeit für CCR als Bereich von CSR – vorausgesetzt und im Folgenden mit einer Übersicht über die wichtigsten Leitlinien determiniert.

³⁹⁴ KLADLER 2010, S. 28

³⁹⁵ vgl. SCHUNK, S. 133ff

Name	United Nations Global Compact	ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility	OECD guidelines for Multinational Enterprises	Global Reporting Initiative
Logo				
Inhalt	Verhaltenskodex und Multistakeholder-Lernplattform	Umsetzungseleitfaden für Social Responsibility	Verhaltensleitätze bei Auslandsinvestitionen	Berichtseleitfaden für Nachhaltigkeitsberichte
Zusammenfassung	Katalog mit 10 Prinzipien, zu denen sich Unternehmen bei einem Beitritt zum UNGC bekennen. Der UNGC bietet Unterstützung durch eine Lernplattform, politischen Dialog und lokale Netzwerke.			
Geltungsbereich	Unternehmen und andere Organisationen jeglicher Art innerhalb ihres Einflussbereichs	Organisationen jeglicher Art, eigener Einflussbereich, muss selbst definiert werden	Multinationale Unternehmen in den 42 Unterzeichnerstaaten	Unternehmen und andere Organisationen, eigener Sector Supplements für unterschiedliche Sektoren
Herausgeber	Vereinte Nationen	ISO (International Organization for Standardization)	OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)	Global Reporting Initiative, ein Multi-Stakeholder-Netzwerk bestehend aus CERES, UNEP und vielen mehr
Gründung	2000	2010	1976	1997
Gültige Fassung	Januar 2000	ONR ISO 26000, Jänner 2011, deutsche Fassung	5. Update vom Juni 2011	GRI G3.1, März 2011; die G4-Leitlinien sollen 2013 erscheinen
Bedeutung	Für alle Unternehmen und Organisationen, unabhängig von Branche und Auslandsbezug	Für alle Unternehmen und Organisationen, unabhängig von Branchen und Auslandsbezug	Für Unternehmen, insbesondere Unternehmen mit Auslandsbezug	Für Fortgeschrittene, insbesondere Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen wollen
Verbreitung	Über 9000 Teilnehmer weltweit, größte Initiative zu unternehmerischer Verantwortung, österreichweit ca. 50 Teilnehmer	(Noch) geringe Verbreitung, da erst kürzlich veröffentlicht	Geringe Verbreitung	Hohe Verbreitung, 90 % aller Nachhaltigkeitsberichte im deutschsprachigen Raum werden GRI-konform verfasst
Geografische Ausdehnung	Unternehmen und andere Teilnehmer aus 135 Ländern, über 80 lokale Netzwerke	99 ISO Member countries aus der ganzen Welt, starke Beteiligung von Entwicklungsländern	Neben den 34 OECD-Mitgliedern (inkl. Österreich) auch Ägypten, Argentinien, Brasilien, Lettland, Litauen, Marokko, Peru und Rumänien	Unternehmen und andere Organisationen weltweit
Zertifizierbarkeit/Prüfbarkeit	Nicht prüfbar, nicht zertifizierbar	Nicht zertifizierbar, ab November 2011 erscheint nationale Regelung in Ö ONR 192500, die dann zertifizierbar ist	Nicht prüfbar, nicht zertifizierbar	Prüfbar durch externe Berichtsprüfung (eingetragene Wirtschaftsprüfer)

Abb.1-8.1: Übersicht über die wichtigsten internationalen CSR-Leitsätze, Normen und Guidelines, erstellt von pwc im Rahmen des österr. CSR-Tages von respACT am 29.09.2011

Name	United Nations Global Compact	ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility	OECD guidelines for Multinational Enterprises	Global Reporting Initiative
Logo				
Aufbau	UNGC umfasst 10 Prinzipien in 3 Kernbereichen: Menschenrechte 1) Schutz der Menschenrechte innerhalb des eigenen Einflussbereichs 2) Vorbeugung von Mitschuld an Menschenrechtsverletzungen Arbeitsnormen 1) Wahrung der Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlung 2) Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit 3) Abschaffung der Kinderarbeit 4) Beseitigung von Diskriminierung Umweltschutz 1) Vorsorgender Ansatz bei Umweltproblemen 2) Bewusstseinsbildung für Umweltthemen 3) Verbreitung umweltfreundlicher Technologien Korruptionsbekämpfung 1) Eintreten gegen Korruption	Die ISO 26000 untergliedert sich in folgende Kapitel: I. Einleitung II. Geltungsbereich III. Begriffe und Definitionen IV. Sozialer Kontext V. Relevanz für Organisationen VI. Leitfaden für die Kernbegriffe VII. Leitfaden zur Einführung VIII. Anhang Der Leitfaden enthält „erstrebenswerte beispielhafte Anwendungen“ (Best Practices) von gesellschaftlich verantwortlichem Handeln von Organisationen.	Die Leitsätze umfassen elf Kapitel I. Begriffe und Grundsätze II. Allgemeine Grundsätze III. Offenlegung von Informationen IV. Menschenrechte V. Arbeitsbeziehungen VI. Umwelt VII. Korruptionsbekämpfung VIII. Verbrauchereigenschaften IX. Wissenschaft und Technologie X. Wettbewerb XI. Besteuerung	Je nach Anwendungsebene (C-A) werden unterschiedliche Berichtsinhalte und Indikatoren gefordert: A Strategien und Profil 1. Strategie und Analyse 2. Organisationsprofil 3. Berichtsparameter 4. Governance und Engagement B Management Approach C Performance-Indikatoren 1. Ökonomische Leistung 2. Ökologische Leistung 3. Arbeitspraktiken 4. Menschenrechte 5. Produktverantwortung Darüber hinaus verlangt GRI auch die Einhaltung von 10 Prinzipien zu Inhalt und Qualität von Berichterstattung.
Verbindlichkeit	Verpflichtender jährlicher Fortschrittsbericht (bei Nichtbringung erfolgt Ausschluss)	Die Einhaltung des Leitfadens kann von Stakeholdern eingefordert werden.	Unterzeichnende Regierungen (Österreich ist Unterzeichner) verpflichten sich zur Einhaltung einer Nationalen Kontaktstelle (NKS), wo Beschwerden über Verstöße von Unternehmen vorgebracht werden können. Bisher allerdings wenig Verbindlichkeit.	Freiwilliger Check durch GRI zur Einhaltung des Anwendungsebene
Website	www.unglobalcompact.org	www.iso.org	www.oecd.org	www.globalreporting.org
Nationaler Kontakt	respACT – austrian business council for sustainable development Herrengasse 6-8/6/1/3 1010 Wien Tel.: +43 1 710 10 77 13 Email: office@respact.at	Austrian Standards plus GmbH Herrengasse 38 1020 Wien Tel.: +43 1 213 00 E-Mail: office@as-plus.at	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend Abteilung „Export- und Investitionspolitik“ Subanhang 1 1011 Wien E-Mail: post@206.bmvfi.gv.at	respACT – austrian business council for sustainable development Herrengasse 6-8/6/1/3 1010 Wien Tel.: +43 1 710 10 77 13 Email: office@respact.at
Hauptsitz	Global Compact Office New York	International Organization for Standardization in Genf	OECD Headquarter Paris	Global Reporting Initiative in Amsterdam

Abb. 1.8.2: Übersicht über die wichtigsten internationalen CSR-Leitsätze, Normen und Guidelines erstellt von pwc im Rahmen des österr. CSR-Tages von respACT am 29.09.2011

1.3.3.5.3 Das Beispiel Spardabank

Umso bemerkenswerter ist es, dass im Oktober 2011 zum Beispiel die Münchner Spardabank, die größte bayrische Genossenschaftsbank, als Pionierin unter über 100 gleichgesinnten deutschen und österreichischen Unternehmen eine Jahresbilanz vorgelegt hat, in der Kennzahlen wie Zinsertrag, Eigenkapitalrendite und Dividende nicht vorgekommen sind. Stattdessen konnten alle Interessierten nachlesen, ob sich die Mitarbeiter in der Bank wohl fühlten, wie groß die Gehaltsunterschiede zwischen Vorstand und einfachen Angestellten waren, was für das Gemeinwohl getan wurde, und ob das Geldinstitut mit seinen Geschäften die Umwelt geschädigt oder Menschenrechte verletzt hat. Zusätzlich zur Finanzbilanz wurde damit erstmals eine Gemeinwohlbilanz veröffentlicht, bei der es nicht um Gewinn geht, der in Euro und Cent gemessen wird, sondern darum, was das Unternehmen für Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft leistet.³⁹⁶

Die Gemeinwohlbilanz, entwickelt vom hier bereits erwähnten „Attac“-Gründer Christian Felber, Autor des Buches „Gemeinwohl-Ökonomie“, umfasst 18 Generalkriterien, die alle Unternehmensbereiche durchleuchten und sich aus einer Matrix ableiten. Auf der horizontalen Achse stehen Grundwerte wie Solidarität, Nachhaltigkeit oder Mitbestimmung, auf der vertikalen Achse sind es die Stakeholder: Lieferanten, Geldgeber, Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Anwohner. Dieses Koordinatensystem hat Felber um Kriterien ergänzt, etwa um die Einkommensspreizung: Unternehmen, in denen der Chef mehr als das 15fache eines einfachen Angestellten verdient, bekommen weniger Punkte als solche, in denen die Lohnschere geringer ausfällt. Punkteabzug gibt es auch, wenn Vollzeitmitarbeiter nicht mindestens 1.250 Euro verdienen.³⁹⁷ Obwohl Felbers Konzept in letzter Konsequenz zum Beispiel bei Aktiengesellschaften langfristig vorsieht, Kapitalausschüttungen an Investoren abzuschaffen, die Idee, das gesamte Geschäftskonzept auf Gemeinwohl auszurichten daher an der gelebten Realität des Gewinnstrebens als Voraussetzung für Gemeinwohl – nämlich auch dem der Investoren, die ja sonst ihre Finanzierung einstellen würden – vorbeischrämmt, haben sich im Sommer 2011 bereits 338 Unternehmen als Unterstützer der Bilanz eintragen lassen.

³⁹⁶ zit. nach PENNEKAMP, Johannes, *Der Utopist*, in: brand eins 08/11, S. 22ff, brand eins Medien AG, Hamburg 2011

³⁹⁷ ebd.

GEMEINWOHL-MATRIX 3.0

Endfassung 30. Juni 2011. Diese Version gilt für die Bilanzierung 2011

BERÜHRUNGSGRUPPE	WERT	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement					
	Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von Lieferanten und Dienstleistungspartner					
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement					
	Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung					
C) MitarbeiterInnen inkl. EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität					
	Sicherstellung humaner Arbeitsbedingungen, Förderung physischer Gesundheit und psychischem Wohlbefindens, Selbstorganisation und Sinnstiftung am Arbeitsplatz, Freiraum für Familie und persönliche Entfaltung (Work-Life-Balance)					
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmern	D1: Ethisches Verkaufen					
	Kundenorientierung/-mitbestimmung, Kooperation mit VerbraucherInnen, Schulungen ethisches Verkaufen, ethisches Marketing, ethischangepasstes Bonussystem					
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, globale Mitmenschen, -tiere und -pflanzen	E1: Gesellschaftliche Wirkung / Bedeutung der Produkte / Dienstleistungen					
	Sinnhaftigkeit der Produkte unter Berücksichtigung nachhaltiger Lebensstile					
K.O.-Kriterien	E2: Beitrag zum Gemeinwesen					
	Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss					
K.O.-Kriterien	E3: Reduktion ökologische Auswirkungen					
	Reduktion der unternehmensspezifischen Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie/Klima, Emissionen, Abfälle etc.					
K.O.-Kriterien	E4: Minimierung der Gewinnabschüttung an Externe					
	Nichtverzinsung oder maximal Inflationsausgleich für das Kapital externer EigentümerInnen					
K.O.-Kriterien	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung					
	Berichterstattung nach Global Reporting Initiative (GRI), Gemeinwohbericht, Stakeholder-Mitbestimmung					
K.O.-Kriterien	D2: Solidarität mit Mitunternehmern					
	Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung					
K.O.-Kriterien	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen					
	Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der Kundenwahl					
K.O.-Kriterien	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen					
	Soziale Staffung der Preise, Barrierefreiheit, spezielle Produkte für benachteiligte KundInnen					
K.O.-Kriterien	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards					
	Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitbewerberInnen, Lobbying					
K.O.-Kriterien	C2: Gerechte Verteilung des Arbeitsvolumens					
	Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit; Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit					
K.O.-Kriterien	C3: Förderung ökologisches Verhalten der MitarbeiterInnen					
	Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur					
K.O.-Kriterien	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens					
	Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen					
K.O.-Kriterien	C5: Gleichstellung / Inklusion Benachteiligter					
	Gender, MigrantInnen, Menschen mit besonderen Bedürfnissen					
K.O.-Kriterien	C6: Innerbetriebliche Transparenz und Mitbestimmung					
	Entscheidungs-/ Finanztransparenz, Mitentscheidung der MitarbeiterInnen bei operativen, strategischen Entscheidungen, Wahl der Führungskräfte, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen, z.B. Soziokratie					
K.O.-Kriterien	E2: Feindliche Übernahme					
	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte					
K.O.-Kriterien	E3: Massive Umweltbelastungen für Ökosysteme					
	Grobe Verstöße gegen Umweltauflagen (z.B.: Grenzwerte)					
K.O.-Kriterien	E4: Ungleichbehandlung von Frauen und Männern					
	Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerungen bei Gewinn					
K.O.-Kriterien	E5: Nichttoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter					
	Verhinderung von Betriebsrat					

Detaillierte Beschreibungen zu den Kriterien finden sich in den Fact-Sheets / im Handbuch (ab Mitte August 2011) auf www.gemeinwohl-oekonomie.org unter der Rubrik PionierInnen. Rückmeldung bitte an die dort angegebenen Kriterienverantwortlichen.

Abb. 1-9: Felbers Gemeinwohl-Matrix auf www.gemeinwohl-oekonomie.org

1.3.3.6 TCC – Trust, Confidence und Credibility

Eine mittlerweile berühmt gewordene Hypothese von Earle, Siegrist und Gutscher besagt, es gebe zwei Arten des Vertrauens: Trust und Confidence. Im Rahmen ihres „TCC – Modells“ (eigentlich: Trust, Confidence and Cooperation)³⁹⁸ wird Trust etwa von Geiger als Bereitschaft übersetzt,

„(...) sich in Erwartung eines positiven Resultats und aufgrund von erwarteten ähnlichen Absichten und Werten verletzlich zu machen. (...) Trust verlangt nicht nach einem Beurteilungskriterium, sondern einfach nach dem Entscheid ‚ich traue ihm‘ oder ‚ich traue ihm nicht‘.“³⁹⁹

Dieser Entscheid wird aber in der Regel nicht aufgrund von Hard Facts gefällt, sondern eher aus dem Bauch heraus. Als Confidence wird hingegen der auf Erfahrung, Erhebungen oder Regeln basierende Glaube bezeichnet, dass Ereignisse so eintreten werden, wie erwartet. Confidence entspricht damit eher der Tradition der Theorien des Rational Choice etwa des Soziologen James Coleman⁴⁰⁰. Es geht in der Entscheidung, ob vertraut wird oder nicht, um einen Wahrscheinlichkeitswert über das zu erwartende Verhalten des Gegenübers.⁴⁰¹ Wenn Confidence verloren geht, dann wird, so die Autoren, Trust als Kooperationsmodell notwendig, bis wieder Confidence entstehen kann. Trust bildet damit die Grundlage für den Übergang von einem stabilen Confidence-Zustand zu einem nächsten.⁴⁰² Trust ist also zukunftsbezogen, für Confidence gibt es messbare Beurteilungskriterien. Trust ist subjektiv und emotional, Confidence objektiv und rational. Banken handeln heute also nach dem Confidence-Prinzip. Sie entscheiden eher aufgrund von objektiven Beurteilungskriterien wie zum Beispiel aufgrund von Zahlen (Bilanzen, Kontobewegungen, u.a.), ob sie Kunden Kredit geben oder nicht. Es geht einfach um die Reduktion der Risiken durch Sicherheiten.⁴⁰³

³⁹⁸ vgl. EARLE Timothy C./SIEGRIST, Michael/GUTSCHER, Heinz, *Trust, Risk Perception and the TCC Model of Cooperation*, in: dies (Hrsg.), *Trust in Cooperative Risk Management*, Earthscan, S. 6ff, London 2007

³⁹⁹ vgl. GEIGER 2008, S.4

⁴⁰⁰ vgl. REINMUTH 2006, S. 37ff

⁴⁰¹ ebd.

⁴⁰² ebd.

⁴⁰³ vgl. GEIGER 2008, S.6

Umgekehrt zeigt die Bankenpraxis, dass die Mehrheit der Bankkunden (auch wenn sie zum Beispiel Kreditkonditionen überprüfen, also sich an Confidence orientieren) letztlich Vertrauen auf der Basis von Trust beanspruchen (sehr deutlich zum Beispiel im Bereich des Private Bankings), um einen Confidence-Zustand zu erreichen.⁴⁰⁴ Für die tendenziell entpersonalisierte Bankenzukunft bedeutet das: Je mehr sich Bankgeschäfte in das Internet oder automatisierte Selbstbedienungs-Foyers verlagern, desto mehr Trust muss geboten werden. Trust verlangt nach emotionalen Angeboten, denn Vertrauen ist keine fixe Größe, sie kann durch Verhalten und Kommunikation beeinflusst werden, wobei schon die Kommunikation per se eine Vertrauenssituation darstellen kann⁴⁰⁵; und im Falle einer Reaktanz-Reaktion etwa durch klassische Werbemaßnahmen interpersonale Kommunikation, die berührt oder Betroffenheit erweckt, gerade darum eine entscheidende Überwindungshilfe bei der Generierung von Vertrauen darstellt. Hubert G. Feil, ehemaliger Präsident des Deutschen Sponsoringverbandes, ist beispielsweise überzeugt davon, dass im Rahmen einer Unternehmenskommunikation Kunstengagement eine wachsende Rolle spielen kann, da mit Kunst die Seele des Menschen zu erreichen wäre.⁴⁰⁶ Das hat freilich auch etwa für soziale oder Umweltprojekte zu gelten, da das motivationale Wecken von Emotionen über glaubwürdige Medien(-systeme) wie Kultur, Umwelt, Soziales zum Zwecke der Information Beeinflussungsdruck vermeiden oder verringern kann.

Es ist daher wahrscheinlich kein Zufall, wenn Bradley K. Googins, Direktor des Boston College Center for Corporate Citizenship, die Finanzkrise als Chance für „kreativen Kapitalismus“⁴⁰⁷ begreift und darauf verweist, dass im Zuge der Globalisierung Unternehmen zunehmend den Staat in der Rolle als für die Gesellschaft Verantwortlichen ersetzen (müssen). Bradley spricht dabei von „den Unternehmen als den Klöstern des 21. Jahrhunderts“⁴⁰⁸, da sie heute eine ähnlich einflussreiche Rolle besäßen wie die kirchlichen Institutionen im Mittelalter. Von den theologischen Disziplinen kennen wir das Phänomen, dass dort, wo die Seele im Spiel ist, auch der

⁴⁰⁴ vgl. GEIGER 2008, S.8

⁴⁰⁵ vgl. REINMUTH 2006, S. 62

⁴⁰⁶ vgl. TEAM live, Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UniCredit Group in Österreich, Ausgabe 03/2009, S. 8, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2009

⁴⁰⁷ GOOGINS, Bradley, zit. aus einer Dokumentation über das Erste Kamingsgespräch Corporate Citizenship des Centrum für Corporate Citizenship Deutschland vom 13.10.2008 zum Thema: *Globale Perspektiven für Corporate Citizenship – die Finanzkrise als Chance*, CCCD, Berlin 2008

⁴⁰⁸ ebd.

Glaube nicht weit entfernt sein kann. Er scheint ein menschliches Bedürfnis zu sein, wenngleich nicht immer ein risikofreies. Reinmuth konstatiert:

„Wenn wir an etwas glauben, dann machen wir uns verletzlich, denn üblicherweise investiert man mit seinem Glauben etwas – und sei es nur das persönliche Vertrauen. (...) Von jemandem für glaubwürdig gehalten zu werden, bedeutet auch, Macht über ihn zu haben; es bedeutet, sich seiner Unterstützung sicher sein zu können.“⁴⁰⁹

Ich will hier daher das ursprünglich von Earle, Siegrist und Gutscher verwendete Wort „Cooperation“ durch „Credibility“ als Ausgangspunkt für Cooperation, also Zusammenarbeit oder Entgegenkommen, ersetzen. Der Begriff heißt in unserer TCC-Triologie übersetzt nichts anderes als Glaubwürdigkeit. Credibility haben oder glaubwürdig zu sein, ist nicht das Ergebnis strategischen Handelns, ist kein ewig währendes Merkmal, sondern ein Attribut, das der Empfänger immer wieder aufs Neue bestätigen muss. Niemandem kann daher Glaubwürdigkeit zugeschrieben werden, solange dessen Aussagen und Handlungen nicht mit persönlichen Erfahrungswerten abgeglichen werden können. Daher sind Informationen, ist Kommunikation auch das entscheidende Element für Glaubwürdigkeit. Mit Reinmuth gesprochen:

„Ein Unternehmen kann darauf hoffen, dass der Kunde sich die relevanten Informationen beschafft, die ihn zu einer positiven Bewertung gelangen lassen. Es kann sich zurücklehnen und ob seiner sauberen Bilanzen und seiner starken Unternehmenswerte mit ruhigem Gewissen der Dinge harren, die da kommen mögen. Sein Schicksal wird besiegelt sein. Oder es kann eine aussagekräftige und nachhaltige Kommunikation betreiben. Denn nur so kann es dem Kunden die Informationen zukommen lassen, die nach Art und Inhalt dem Interesse des Unternehmens entsprechen. Denn eines ist sicher: Wenn man nicht selbst für die Kommunikation Sorge trägt, dann tut es gewiss jemand anderes – und dann auf eine für das Unternehmen möglicherweise schädliche Art.“⁴¹⁰

Entscheidend für das Ziel der Erlangung von Trust, Credibility und Confidence ist also, dass Unternehmen sie nur dann erreichen, wenn sie öffentliche Akzeptanz besitzen. Eine, anhand der wir das Unternehmen aufgrund seiner Handlungen und

⁴⁰⁹ REINMUTH 2006, S. 63

⁴¹⁰ ebd, S. 65

Aussagen für würdig erachten, an dieses zu glauben, ohne den Inhalt der Aussagen, oder ohne die Handlungen auf ihre Richtigkeit fortlaufend überprüfen zu müssen. – Das ist also: eine Frage des Images.

1.3.3.7 Kommunikationswissenschaftlicher Image-Approach nach Rothe

Das Image als ein im Bereich des Marketings und der Unternehmenskommunikation eingeführter Begriff für einen psychologischen Komplex, der eine Vorstellung oder ein Bild von etwas oder jemandem bezeichnet, ist in einer medialisierten Gesellschaft eo ipso Teil der Wahrnehmungswelt (eines Konsumenten/Kunden).⁴¹¹ Wahrnehmung hat nicht automatisch mit Wahrheit zu tun. Images entstehen nicht aus objektiver Be- sondern aus subjektiver Zuschreibung, sie setzen ein bestimmtes Maß an Aufmerksamkeit voraus. Diese wird in der modernen Gesellschaft in erster Linie über Verbreitungsmedien (Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk, Film, Fernsehen, Internet usw.) und Werbung reguliert⁴¹², die das Image von Unternehmen in der heutigen Zeit entscheidend prägen. Ein Image bildet sich gemeinhin aus verschiedenen Eindrücken, die ein Individuum von einem Unternehmen/einem Produkt über Medienvermittlung erhält. Dabei entsteht ein Bild, das jemand von einer Sache in seiner Vorstellung hat, und dieses Bild als Kern eines Images wird direkt mit Emotionen aufgeladen, die uns entweder anziehen und vertraut sind oder abstoßen und – zusammen mit unserem Wissen über eine Sache, ihre soziale Bedeutung und der persönlichen Interpretation der Botschaften durch die Öffentlichkeit – damit unser Verhalten beeinflussen.⁴¹³ Bernt Spiegel hat dazu geschrieben:

„Nicht die objektive Beschaffenheit einer Ware ist die Realität in der Marktpsychologie, sondern einzig die Verbrauchervorstellung.“⁴¹⁴

Gleiches gilt nicht nur für Waren und Produkte, sondern auch für Unternehmen. Ein positives Image ist zwingende Grundvoraussetzung für Vertrauen. Wache und

⁴¹¹ vgl. MECKEL, Miriam/SCHMID, Beat F., *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, S. 82ff, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008

⁴¹² KAUTT, York, *Image: zur Genealogie eines Kommunikationscodes der Massenmedien*, Dissertation an der Universität Kassel, S. 15, (transcript) Verlag, Bielefeld 2008

⁴¹³ vgl. MECKEL/SCHMID 2008, S. 82ff

⁴¹⁴ SPIEGEL, Bernt, *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell*, Band 6 der von Robert Heiß herausgegebenen Reihe *Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen*, S. 29, Verlag Hans Huber, Bern/Stuttgart 1996

Brammer haben die Zusammenhänge zwischen Image und Vertrauen wie folgt definiert:

„Für den Bereich der Unternehmenskommunikation kann das Unternehmensimage (...) definiert werden als jener mentaler Komplex, der das auf ein Unternehmen gerichtete Verhalten und Handeln des Stakeholders leitet.“⁴¹⁵

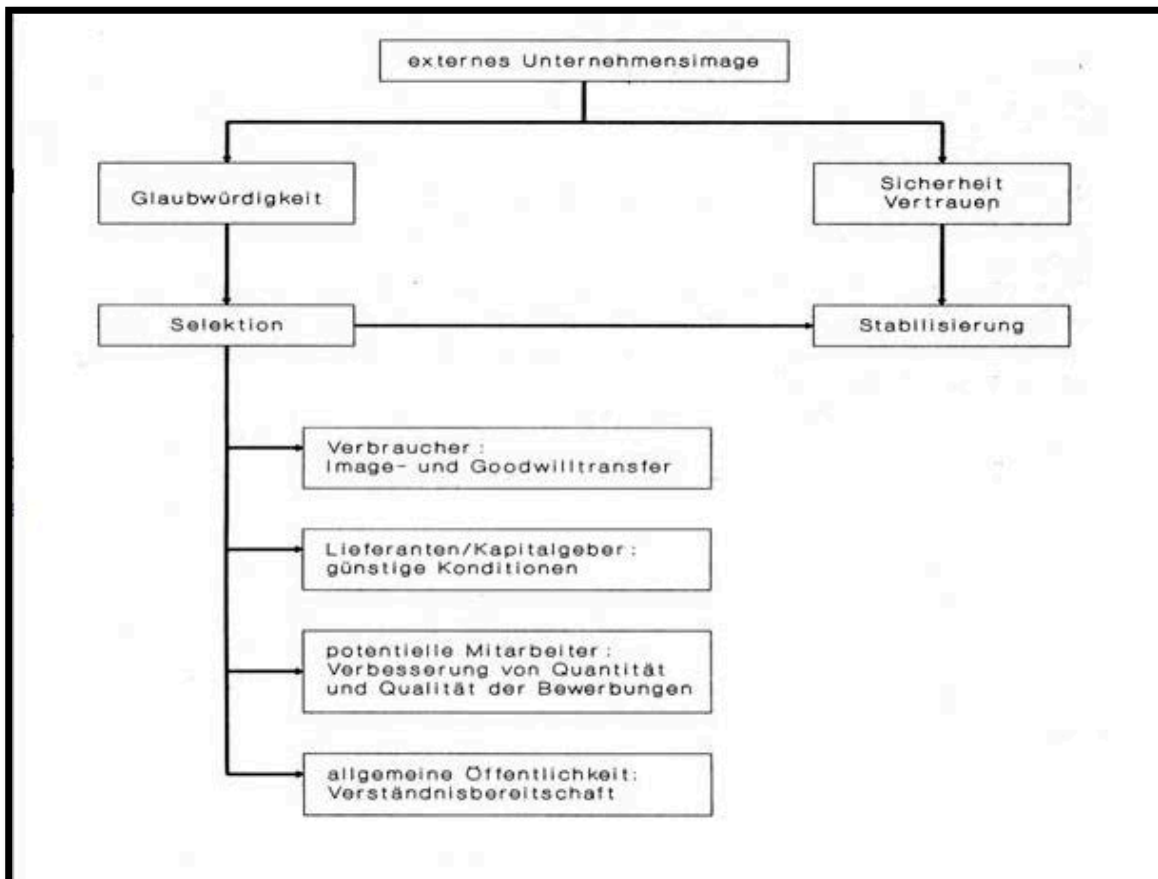


Abb. 1-10: Image: externe Wirkungszusammenhänge nach Wache/Brammer⁴¹⁶

Es kann daher die Feststellung nicht wirklich überraschend sein, dass zu den wichtigsten Aufgaben von Unternehmenskommunikation zählt, möglichst unverwechselbare und positive Images als zentrale Steuerungsquelle von Unternehmen für die Orientierung⁴¹⁷ im Markt zu pflegen. Je kompetenter der Absender einer Beachtung

⁴¹⁵ ebd.

⁴¹⁶ Quelle: WACHE, Thies/BRAMMER, Dirk, *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 114, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993

⁴¹⁷ vgl. BUSS, Eugen, *Image und Reputation – Werttreiber für das Management*, in: PIWINGER, Manfred/ ZERFASS, Ansgar (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, S. 228, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007

ist, desto bedeutsamer ist diese Beachtung beim Empfänger⁴¹⁸.

„Das Image als Erfolgsfaktor eines Unternehmens wird oft vernachlässigt, wenn nicht sogar ausgeschlossen. Oft werden nur ‚harte‘ Faktoren wie Absatzzahlen, Umsatz oder Gewinn, die statistisch erfasst werden können, für den Erfolg einer Unternehmung verantwortlich gemacht. Dabei wird vergessen, dass solche Umsätze nur möglich sind, wenn das Unternehmen öffentliche Akzeptanz findet. Niemand würde Produkte eines Unternehmens konsumieren, das in der Öffentlichkeit in einem schlechten Licht steht. Aus diesem Grund muss das Image nicht als ‚weicher‘ sondern als ‚harter‘ Erfolgsfaktor einer Unternehmung Akzeptanz finden.“⁴¹⁹

Entgegen der hohen Bedeutung in der Praxis der Unternehmenskommunikation bleibt der Imagebegriff in der Wissenschaft eher nebulös. Christine Rothe spricht von einem „multidisziplinären Omnibusbegriff“⁴²⁰, Kautt von einem „transdisziplinären Begriff der Kulturwissenschaft“⁴²¹. Dennoch können wir auf Erkenntnisse zurückgreifen, die Vertrauensbildung als elementaren Teil einer Unternehmenskommunikation, die auf Images abzielt, verständlich machen sollen:

- A) Die Marketingforschung fokussiert auf die Verhaltenssteuerungsfunktion von Images. Images geben Orientierungshilfe, mit der Entscheidung für ein Unternehmen/ein Produkt ist ein persönliches Statement verknüpft und die Zugehörigkeit zu einer größeren Gruppe, deren Mitglieder ähnlich oder gleich denken.⁴²² Als Abbild von etwas ist Image damit strategisch planbar.
- B) Der sozialpsychologische Ansatz streicht das Einstellungskonzept hervor, also wenn ein Individuum relativ stabile Neigungen (positives/negatives Image) etwa gegenüber einem Produkt oder einem Unternehmen entwickelt. Einstellungen lassen sich stimulieren, zum sogenannten Imageaufbau muss in der Kommunikation also immer auf die Neigungen abgezielt werden. Laut Rothe

⁴¹⁸ vgl. HIRSCH 2002, S. 102

⁴¹⁹ CLAASSEN, Moritz Alexander, *Die Notwendigkeit für den Aufbau und die Pflege eines positiven Unternehmensimages*, S. 9, GRIN Verlag, Norderstedt 2008

⁴²⁰ ROTHE, Christine, *Kultursponsoring und Image-Konstruktion, Analyse der rezeptionsspezifischen Faktoren des Kultursponsoring und Entwicklung eines kommunikationswissenschaftlichen Image-Approaches*, S. 102ff, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2008

⁴²¹ KAUTT 2008, S. 24

⁴²² ROTHE 2008, S. 123ff

könnte, statt mit strategischem Aufwand auf konkrete mentale Abbilder hinzu-
arbeiten, die wesentlich einfacher strukturierte generelle Einstellung gegen-
über dem Unternehmen zur Zielgröße imagefördernder Kommunikations-
maßnahmen werden.⁴²³ Die Information „Unternehmen übernimmt gesell-
schaftliche Verantwortung/fördert Kultur/etc.“ stellt demnach zunächst einen
kognitiven Stimulus dar, führt im Optimalfall zu einer kognitiven, positiven (und
messbaren) Bewertung und im Idealfall auch zu einer positiven Reaktion:
Kunde entscheidet sich für Produkt und/oder Unternehmen.⁴²⁴

- C) Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz begreift Image primär als
Reaktion auf das Verhalten, den Auftritt oder die Kommunikation einer Orga-
nisation. Damit sind Images in hoch individualisierten Gesellschaften auch
unberechenbarer, als Kommunikatoren lieb sein kann. Rothe ruft in der
Tradition der vernetzten Kommunikationskonzepte Luhmanns drei Paradigmen
in Erinnerung: Kommunikation realisiert sich als aktiver Vorgang im Be-
wusstsein eines Rezipienten. Nur dort wird etwa über Annahme/Ablehnung
von Images entschieden (Rezeptions-Paradigma). Das Paradigma, dass Kom-
munikation (und damit auch ein Image) ständig Referenz auf soziale,
ökonomische und historische Bedingungen nimmt (Referenz-Paradigma); und
schließlich: Images sind (Medien-)Realität. Sie manifestieren sich „als Elemen-
te öffentlichen Wissens“⁴²⁵ und sind sowohl Ergebnis von Kommunikation als
auch Ausgangspunkt für Kommunikation.⁴²⁶

In ihrer Kritik an den etablierten Image-Konzepten führt Rothe aus, dass praxis-
orientierte Imagekonzepte im Wesentlichen auf dem Abbildcharakter von Images und
der Verhaltenssteuerungsfunktion beruhen. Dominierend seien die Theorien vom
einstellungsorientierten Imagebegriff und dem Image-Transfer-Modell (also der Hoff-
nung eines Unternehmens vom guten Image zum Beispiel eines Sponsoringpartners
zugunsten des eigenen Images zu profitieren), die beide mit dem Corporate-Identity-
Konzept (also dem Selbstbild) verknüpft seien und in Negation der Existenz einer

⁴²³ ROTHE 2008, S. 117

⁴²⁴ vgl. ebd.

⁴²⁵ ROTHE 2008, S. 152

⁴²⁶ vgl. ebd.

kognitiven Instanz als relevante Einflussgröße für eine Reizreaktion die Steuerbarkeit von Image suggerieren.⁴²⁷ Vor dem handlungstechnischen Hintergrund der Marketingforschung, deren Ziel also in der Steuerung von Erwartungen, Einstellungen und Verhalten von Rezipienten besteht, legt Rothe nun ihren kommunikationswissenschaftlichen Image-Approach dar, der in ihrem Fall für Kultursponsoring, in unserem aber vor allem auch für CSR konstitutiv erscheinen mag. Es soll damit auch (oder vielmehr: vor allem) für CSR ein theoretischer Rahmen für Fragen nach dem Zusammenhang von unternehmerischer Verantwortung, Image und Kommunikation zur Verfügung stehen:

- Den kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens, ein Image („Diesem Unternehmen kann ich vertrauen“) aktiv aufzubauen, zu modifizieren oder zu stabilisieren, stehen Erwartungen der Anspruchsgruppen gegenüber. Images können nicht dagegen konstruiert werden.⁴²⁸
- Images sind nur bedingt steuerbar.⁴²⁹
- Image-Formation ist determiniert durch die sozialen, ökonomischen und historischen Bedingungen der jeweiligen Umwelt (Stichwort: Krise).⁴³⁰
- Images haben eine Tendenz zur Dauerhaftigkeit, weil sie unter anderem Orientierungsfunktionen erfüllen.⁴³¹
- Images sind Medien(-Realität). Sie sind also von umso größerer Bedeutung, wo direkte Erfahrungen der Rezipienten mit Bezugsobjekten (Unternehmen) selten oder gar nicht gegeben sind und diese Erfahrungen durch Medienvermittlung substituiert werden.⁴³²
- Images ersetzen unmittelbare Erfahrungen mit Meinungen. Daher übernehmen Images eine zentrale Rolle in der Rezeption medienvermittelter Information.⁴³³
- Damit sind Images auch durch Massenkommunikationssysteme bedingt und haben wie alle Massenkommunikationsphänomene sowohl individuelle als

⁴²⁷ ROTHE 2008, S. 180ff

⁴²⁸ zit. nach ROTHE 2008, S. 184

⁴²⁹ vgl. ROTHE 2008, S. 184

⁴³⁰ vgl. ROTHE 2008, S. 184

⁴³¹ vgl. ebd.

⁴³² vgl. ROTHE 2008, S. 185

⁴³³ vgl. ROTHE, 2008, S. 193

auch kollektive Dimensionen.⁴³⁴

- Images verfügen über kognitive, affektive und behaviorale Komponenten.⁴³⁵
- Images sind (als Ergebnis einer Wechselbeziehung zwischen Sender und Empfänger) nicht nur Ergebnis von Kommunikation, sie determinieren Kommunikation und soziales Handeln.⁴³⁶
- Images sind die Visitenkarte eines Unternehmens im Bewusstsein eines Individuums. Die Konstruktion ist ein Ergebnis von Informationsprozessen, die substantielle Handlungen bestätigen.⁴³⁷

Die Hypothese auf CSR bezogen lautet: CSR ist ein positiver Erfolgsfaktor für das Unternehmensimage, weil die Information, dass ein Unternehmen sich als Corporate Citizen verhält, die generelle Tendenz zu positiven Bewertungen auch gegenüber anderen Informationen über das Unternehmen fördert. Tatsächlich hat auch die Reputationsstudie der UniCredit ergeben, dass, so Martin Gölles, der Konzernmarktforscher der Bank Austria in seiner Antwort auf meine entsprechende Anfrage, etwa

„(...) Menschen, denen das Kultursponsoring der Bank Austria auffällt, eine signifikant bessere Meinung zum Ruf der Bank Austria haben. Der Effekt wirkt in der Kernzielgruppe der gehobenen Privaten (Kunden wie Nichtkunden) und der Meinungsmacher besonders stark. Das heisst, die Bank-Austria-Kultursponsoring-Aktivitäten unterstützen messbar die Soll-Positionierung der Bank in den Sinus Milieus.“⁴³⁸

1.3.3.8 Können Unternehmen substantiell verantwortlich handeln?

Im Rahmen von CSR bauen Unternehmen aufwändige Programme auf, die sich medial (als „Media Citizen“ oder klassisch als Objekt externer Medienvermittlung) gut vermarkten lassen. Es geht um nichts weniger, als das Vertrauen fördernde Image, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Nun wird Verantwortung generell als Zusammenhang von Handlungen und Handlungsfolgen thematisiert. Andreas Suchanek hat im Sinne der Authentizität von Verantwortungsübernahme deutlich gemacht, dass allerdings ...

⁴³⁴ vgl. ROTHE, 2008, S. 191

⁴³⁵ vgl. ROTHE, 2008, S. 187

⁴³⁶ vgl. ROTHE, 2008, S. 188

⁴³⁷ vgl. ROTHE, 2008, S. 186

⁴³⁸ in einem internen Mail vom 4.06.2012, Anm. d. Autors

„(...) die Zurechnung von Verantwortlichkeit für bestimmte Handlungsfolgen nur dann angemessen ist, wenn entsprechende Bedingungen vorliegen, die es dem Handelnden überhaupt ermöglichen, auf den Eintritt der Handlungsfolgen Einfluss zu nehmen – und dies in zumutbarer also anreizkompatibler Weise.“⁴³⁹

Nach den Regeln der Betriebswirtschaft verfolgen Unternehmen, und auch Banken sind in der betriebswirtschaftlichen Sichtweise solche, an sich einen eigennützigen Zweck. Sie sollen, so sind die jeweiligen Ziele jedenfalls definiert, Gewinne erwirtschaften. In seinem Aufsatz über „die gesellschaftliche Verantwortung eines korporativen Bürgers“ argumentiert der Heidelberger Wirtschaftsphilosoph Thomas Petersen daher zunächst wie zur Beweisführung der Ursachen der Krise im ersten Dezennium des 21. Jahrhunderts:

„Während der Mensch noch eine staatsbürgerliche Seite hat, scheint das Unternehmen nur ein privater Wirtschaftsakteur zu sein, der nur einen privaten Zweck verfolgt. Als ein solcher privater Wirtschaftsakteur kann das Unternehmen aber die Folgen seiner wirtschaftlichen Aktivitäten für das Ganze der Gesellschaft und der politischen Gemeinschaft nicht kontrollieren. Es kann gar nicht sinnvoll im Interesse der Gesellschaft oder der Gemeinschaft handeln, selbst wenn es das wollte.“⁴⁴⁰

Weil aber etwa in der Definition von Suchanek Unternehmen nun einmal eine „Kooperationsform unter Bedingungen des Marktbewerbs“⁴⁴¹ darstellen, das heißt: sich Einzelne im Hinblick auf Kostenvorteile unter administrative Strukturen begeben und miteinander kooperieren, indem sie sich an feste Regeln der Organisation (z. Bsp. Arbeitsanweisungen) halten oder Anweisungen von übergeordneten Personen befolgen, weil also das Unternehmen damit zu einem „korporativen Akteur“⁴⁴² wird, zu einer Organisation, ...

„(...) die wie ein Individuum ein ganz bestimmtes Ziel verfolgt, so dass jedes Mitglied dieser

⁴³⁹ SUCHANEK 2007, S. 9ff

⁴⁴⁰ PETERSON, Thomas, *Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers. Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen*, in: SCHMIDT Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, S. 47, sfwu Band 17, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2008

⁴⁴¹ vgl. SUCHANEK, Andreas, *Ökonomische Ethik*, S. 97f, J.C.B. Mohr (Uni-Taschenbuch 2195), Tübingen 2001

⁴⁴² zit. nach PETERSON 2008, S. 38

Organisation so angesehen wird, als verfolge es zuerst dieses Organisationsziel⁴⁴³,

können wir, so folgert auch Petersen, ...

„(...) einen korporativen Akteur als ein Individuum betrachten. Man kann diesem Akteur dann einen einheitlichen Willen zusprechen. In dieser Perspektive handelt der Akteur dann diesem Willen gemäß, er hat Prinzipien, denen sein Handeln, nämlich das organisierte Handeln seiner Mitglieder, entsprechen oder widersprechen kann.“⁴⁴⁴

Der Begriff Corporate Citizenship meint demnach, dass ein Unternehmen, gleich dem Bedeutungsfeld des Wortes „Bürger“, mehr oder weniger *freiwillig* gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und teilen will und muss, indem etwa Arbeitsplätze geschaffen werden, Know-how transferiert wird, die Umwelt geschützt wird oder Bildung, Kunst und Kultur gefördert werden.⁴⁴⁵ Corporate Citizenship bedeutet auch für Bank Austria-Vorstand Cernko, eine Balance zwischen dem ökonomischen Erfolg und der Verantwortung für die Gesellschaft, aber auch der Obsorge für die Umwelt herzustellen.⁴⁴⁶ Wesentlich in der Sicht Cernkos ist dabei aber, dass ökonomischer Erfolg die Bedingung für Eigenverantwortung ist:

„Ich muss über ein solides Fundament verfügen, eine solide Ertragslage, ich muss Gewinne machen – nur dann kann ich etwa Arbeitsplätze schaffen und erhalten.“⁴⁴⁷

Den Grund, warum überhaupt Unternehmen Verantwortung übernehmen wollen, erklärt Petersen wie folgt:

„Das tun sie sicherlich zunächst deswegen, weil ihnen eine solche gesellschaftliche Verantwortung in der Öffentlichkeit angetragen wird. Man erwartet von großen Unternehmen, dass sie sich öffentlich rechtfertigen, rechtfertigen für ihre ‚Standortpolitik‘, für die Schaffung oder die Beseitigung von Arbeitsplätzen, für das Ausmaß, in dem sie die natürliche Umwelt beeinträchtigen, oder für die ‚ethische‘ Qualität ihrer Produkte.“⁴⁴⁸

⁴⁴³ zit. nach ebd.

⁴⁴⁴ zit. nach ebd.

⁴⁴⁵ zit. nach ebd.

⁴⁴⁶ zit. nach WEBER 2011, S. 8

⁴⁴⁷ zit. nach ebd.

⁴⁴⁸ PETERSEN 2008, S. 48

Voraussetzung für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sei, so Peterson, dass ...

„(...) Unternehmen dazu eine Selbstwahrnehmung entwickeln müssen und zugleich eine Sicht ihrer selbst, in der sie mehr sind als nur eine den Marktgesetzen unterworfenen Organisation zur Erzielung von Gewinn.“⁴⁴⁹

Die Wirtschaftspsychologie spricht hier von einem zusammengehörigen Gefüge, das in den Selbstkonzept eine unverwechselbare Organisations- bzw. Unternehmenskultur bildet, eine gemeinsame Identität („Corporate Identity“) schafft und gemeinsam Regeln gestaltet („Corporate Governance“ und „Code of Conduct“) die in der Anwendung zu einem Selbstbild führen, das im Ganzen mehr ist als die Summe seiner Teile.⁴⁵⁰ Die Stakeholder tragen und formen diese Organisation, werden aber auch von ihr getragen und geformt. Je größer die Übereinstimmung von Selbstkonzepten mit einer bestehenden Unternehmenskultur, desto größer ist auch die Bereitschaft der Stakeholder, die Unternehmensziele mitzutragen.⁴⁵¹ So könnte, wie die Wiener Wirtschaftspsychologin Helga Schachinger herausgefunden hat,

„(...) das ultimative Wirtschafts- und Führungsziel das Wohlergehen der Menschen sein. Wohlergehen für den Menschen bedeutet nicht nur eine abstrakte Forderung, sondern umfasst auch sehr konkrete unternehmerische Handlungen. So ist beispielsweise für eine positive Lebenssituation der Menschen ein monatlicher Lohnzettel (...) nicht ausreichend, wenngleich er als Existenzsicherung eine zwingend notwendige Grundlage bildet.“⁴⁵²

Nach Schachinger stellt auch die Wirtschaftspsychologie als coachende Begleiterin eines Unternehmens am Weg zum Erfolg Ethik, moralische Werte und soziale Nützlichkeit in den Mittelpunkt der Überlegungen, was Menschen als fair empfinden.

„Gerechtigkeit ist ein simples Wort, doch die Suche nach Gerechtigkeit beschäftigt die Menschheit seit tausenden von Jahren...“⁴⁵³,

⁴⁴⁹ ebd.

⁴⁵⁰ vgl. SCHACHINGER, Helga, *Das Selbst, die Selbsterkenntnis und das Gefühl für den eigenen Wert*, 1. Auflage, S. 212 ff, Verlag Hans Huber, Bern 2002

⁴⁵¹ ebd.

⁴⁵² SCHACHINGER 2002, S. 217

⁴⁵³ NEUHOLD, Christian, Editorial zum FORMAT Extra vom 19.08.2011, *Was ist gerecht?*, S. 3, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

... schrieb Christian Neuhold in seinem Editorial im „Format Science“, der Sonderausgabe des österreichischen Wirtschaftsmagazins „Format“ anlässlich des Forum Alpbach 2011, bei dem 50 Wissenschaftler und Topmanager zum Thema Fairness diskutierten.

„Wirklich gerecht ist die Welt nicht geworden, dabei wäre es nach Finanzkrise, Griechenlandkrise, Klimakrise und Atomkrise höchste Zeit für mehr Gerechtigkeit auf der Welt zu sorgen.“⁴⁵⁴

Nicht umsonst gewinnt zum Beispiel die Kennzeichnung von fair gehandelten Produkten im Lebensmittelbereich immer mehr an Bedeutung. Weltweit gibt es mittlerweile 20 Siegelorganisationen, die nach denselben Fairhandelskriterien arbeiten. Sie definieren soziale, ökonomische und ökologische Zielsetzungen von in kleinbäuerlichen Strukturen erzeugter Produkten über einen kontrollierten Warenfluss bis hin zum Einzelhandel und garantieren „faire Preise für faire Waren“.⁴⁵⁵ Die Standardisierung dieser Überlegungen für den allgemeinen CR-Bereich erfolgte im Jahr 2008 mit dem „ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility“. Diese Richtlinien stellen freiwillige, allgemein gültige Rahmenbedingungen für CR dar.

⁴⁵⁴ ebd.

⁴⁵⁵ vgl. JANDL, Markus/TOIFL, Konrad/WALDMANN, Dieter, *LOHAS Lifestyle of Health and Sustainability*, Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, S. 9, Ernst & Young, Wien/Linz/Salzburg/Klagenfurt 2007

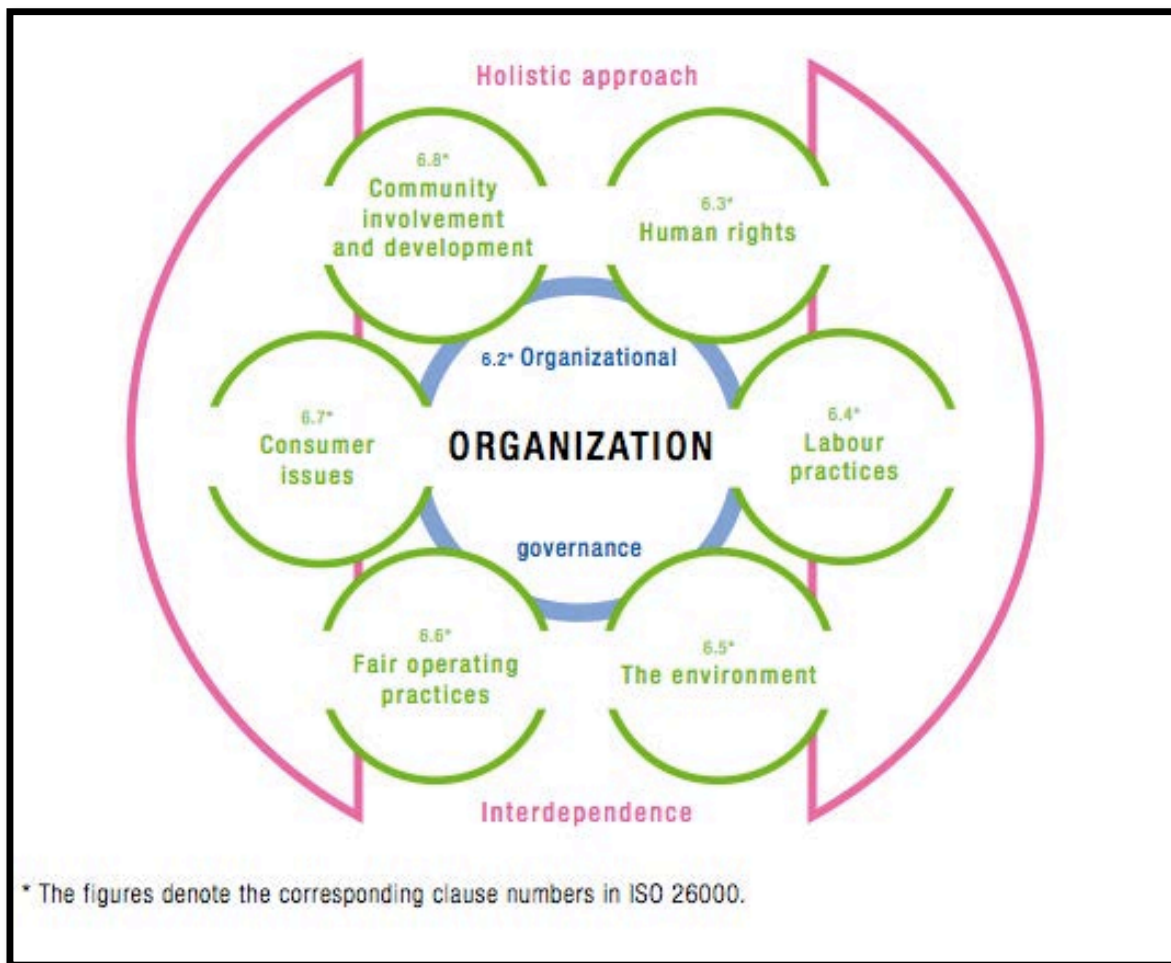


Abb. 1-11: ISO⁴⁵⁶ identifiziert Herzstücke von CSR (ISO 26000 project overview), Quelle IOS⁴⁵⁷

Wer also der Gesellschaft Empathie oder Solidarität oder Loyalität oder Zeit oder Ideen oder Vermögenswerte oder sein persönliches Ansehen schenkt, handelt fair und ist bürgerschaftlich engagiert⁴⁵⁸. Mit einer solchen Selbstwahrnehmung erfüllen, so Petersen, Unternehmen tatsächlich dann eine ...

„(...) entscheidende Bedingung, um ein korporativer Bürger, ein ‚Corporate Citizen‘ zu sein. Das Unternehmen kann dann tatsächlich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, für Beschäftigung, für die Struktur der Wirtschaft, die Stabilität der eigenen Branche, für die

⁴⁵⁶ International Organization for Standardization, Anm. d. Autors

⁴⁵⁷ Quelle: International Organization for Standardization, ISO – SO – 26000 Social responsibility – ISO 26000 project overview auf: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm#sr-2

⁴⁵⁸ vgl. STRACHWITZ, Rupert Graf, *Der zivilgesellschaftliche Mehrwert*, in: GROSCHKE, Amanda/ GRÜNDINGER, Wolfgang/HOLEWA, Dennis/SCHREIER, Christian/STRACHWITZ, Rupert Graf, *Der zivilgesellschaftliche Mehrwert – Beiträge unterschiedlicher Organisationen*, Opusculum Nr. 39 vom Dezember 2009, S. 14, Maecenas Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 2009

1.3.3.8.1 Die Netzwerke der Kommunikationsflüsse

Für die Kommunikationswissenschaft von Interesse ist dabei sicherlich auch der Umstand, dass die Übernahme von Verantwortung einen Prozess öffentlicher Kommunikation darstellt. Es geht ja dabei sowohl um Medienvermittlung als auch um die Interaktion, die zwischen verschiedenen Partnern, also etwa Banken und ihren Stakeholdern, in einer gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet werden können. Kommunikation ist hier – wir haben das bereits festgestellt – als soziales Handeln konzipiert. Klaus definiert Öffentlichkeit dabei als ...

„(...) Prozess der Selbstverständigung der Gesellschaft über die jeweils gültigen Spielregeln, Normen und Werte. Öffentlichkeit umfasst somit (...) alle Formen und Foren, durch die Menschen sich an diesem gesellschaftlichen Verständigungs- und Aushandlungsprozess beteiligen.“⁴⁶⁰

Imhof geht sogar davon aus, dass Öffentlichkeit von uns allen vorausgesetzt wird. Damit ist die Vorstellung verbunden, involviert zu sein und dazuzugehören, also zur Gesellschaft zu werden.⁴⁶¹ Die kommunikative Infrastruktur, die einer Gesellschaft dabei zur Verfügung steht, beschreibt Imhof als „Netzwerk von Kommunikationsflüssen, die in Arenen zusammenfließen“⁴⁶², die von Politik, Ökonomie und Medien auf der einen Seite, sowie von Wissenschaft, Religion und Kunst auf der anderen Seite generiert werden. Unbestritten ist dabei die prominente Beteiligung der Medien, umstritten deren Angebot: Ist Information wirklich nur durch Nachrichtenübermittlung möglich? Die zeitgenössische Publikumsforschung zeigt ganz klar, dass es vielmehr um die miteinander verzahnte Konzeption des Kommunikationsprozesses als Kreislauf einer sozialen und kulturellen Bedeutungsproduktion einerseits, und andererseits von Öffentlichkeit als gesellschaftlichem Verständigungs- und Aushandlungsprozess geht.⁴⁶³

⁴⁵⁹ PETERSEN 2008, S. 49

⁴⁶⁰ KLAUS 2009, S. 54

⁴⁶¹ IMHOF 2011, S. 31

⁴⁶² ebd., S. 90f

⁴⁶³ KLAUS 2009, S. 54

In diesem Sinne hat auch die UniCredit Group – und damit die Bank Austria – ihre Werte als Rahmen des täglichen Verständigens, Verhaltens und Handelns in einer sogenannten Integrity Charter verankert⁴⁶⁴. Dieser Werterahmen dient der Bewältigung von Problemen und Konflikten, die nicht immer in Gesetzen, Verordnungen oder internen Richtlinien geregelt sind. Mit der Integrity Charter drückt die Bank Austria auch ihre eigene „Unternehmenspersönlichkeit“⁴⁶⁵ aus. Die wesentlichen Werte für einen ethischen Arbeitsalltag sind als Wort-Bild-Marke dargestellt⁴⁶⁶:



Abb. 1-12: in der Integrity Charter der UniCredit Group festgehaltene Werte, Quelle: Bank Austria

Die Finanzkrise hat dem grundsätzlichen Bekenntnis zu integren Corporate-Citizenship-Modellen jedenfalls rasch und energisch Taten folgen lassen. Bank-Austria-Vorstand Cernko erklärt den beschleunigten Prozess wie folgt:

„Vor der Krise war das Quartalsergebnis das Wichtigste. Es gab kein öffentliches Interesse am Übermorgen, auch in Gesprächen mit Journalisten ging es in Wirklichkeit nur um das Quartalsergebnis. Gleichzeitig hat sich sehr viel getan in Bezug auf Nachhaltigkeit, bei unseren sozialen und kulturellen Engagement. Wir sind heute mit Themen konfrontiert, von denen wir als Teil der Gesellschaft angesprochen werden und nicht nur in Bezug auf unsere Produkte und Dienstleistungen.“⁴⁶⁷

⁴⁶⁴ vgl. UniCredit Group, Integrity Charter, online verfügbar auf: www.bankaustria.at/informationpdfs/integrity-charter.pdf

⁴⁶⁵ ebd.

⁴⁶⁶ vgl. KLADLER 2010, S. 67ff., zum vollständigen Wortlaut der Werte siehe online: <http://www.bankaustria.at/de/open.html#/de/17547.html>

⁴⁶⁷ WEBER 2011, S. 7

Dieser Meinung ist offenbar auch ein Großteil der Österreicher, wie eine Befragung der Bertelsmannstiftung für das Wirtschaftsmagazin „Format“ ergab⁴⁶⁸. Demnach ...

„(...) betrachteten 93 Prozent der Österreicher wirtschaftliches Wachstum als wesentlich für die Lebensqualität der Gesellschaft, aber: Ebenso viele schlossen sich der Aussage an, dass wir als Folge der Krise eine neue Wirtschaftsordnung brauchen. Konkret soll sie den Schutz der Umwelt, den sorgsam Umgang mit Ressourcen und den sozialen Ausgleich in der Gesellschaft berücksichtigen.“⁴⁶⁹

Demut und Verantwortung wurden für Bankmanager die international perpetuierten Schlagworte der Krisenzeit. Nur wer Verantwortung übernimmt, kann das Vertrauen wiederherstellen, fasst Magnin ihre Interviews mit Bankern zusammen.⁴⁷⁰ Ein altes, scheinbar vergessenes Kerngeschäft der Finanzwirtschaft wurde damit neu belebt: Vertrauensbildung. Sie soll den Weg aus der Krise zeigen, sie soll den Kunden bei der Entscheidung helfen, wo er – vereinfacht gesagt – sein Geld lassen möchte.

Für Banken ist das kein unerheblicher Gedanke vor dem Hintergrundwissen, dass in den Industrieländern die Prognosen für Wachstumsraten keine Aussichten auf endlose Steigerungen in sich bergen⁴⁷¹ und Banken daher nicht nur auf die Euromillionen von Unternehmenskapitalen sondern auch auf jeden Eurocent des Volksvermögens schielen müssen. Dabei haben es etwa Banken – das wurde hier schon beleuchtet – mit einer in der Krise sensibilisierten Verbraucheröffentlichkeit, mit kampagnenfähigeren und besser mit Journalisten vernetzten Partei- und NGO-Organisationen (Verbraucherschutzorganisationen, Globalisierungsgegner, Gewerkschaften etc.), einer tendenziell zur Skandalisierung neigenden Medienberichterstattung sowie mit einer steigenden Individualisierung der öffentlichen Kommunikation – Stichwort: Web 2.0 – zu tun.⁴⁷²

In der Ausgabe 3/2011 des Mitarbeitermagazins der Bank Austria in Österreich stellt die Pressestelle in einem Kommentar daher auch die Frage: „Sind die Medien schuld an der Krise?“

⁴⁶⁸ 1.000 Befragte lt. Angaben von Format

⁴⁶⁹ vgl. MADNER/MÜLLER 2010

⁴⁷⁰ vgl. MAGNIN 2010, S. 241

⁴⁷¹ vgl. MADNER/MÜLLER 2010

⁴⁷² zit. nach [http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenkommunikation_\(Öffentlichkeitsarbeit\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenkommunikation_(Öffentlichkeitsarbeit))

„Die mediale Berichterstattung trägt wesentlich zur Verstärkung von Krisen jeglicher Art bei. (...) Täglich schüren plakative Negativmeldungen – denn angeblich sind nur bad news good news – die Ängste der Bevölkerung und führen so zu teils obskuren Schlussfolgerungen: wie z. B., dass das eigene Geld im altbewährten Socken unter der Matratze besser aufgehoben sei als auf einem Bankkonto. Die allgemeine Verunsicherung ist nur verständlich, denn schließlich handelt es sich bei den Themen aus der Finanzwirtschaft um komplexe Zusammenhänge und bei Menschen ohne fachlichen Hintergrund hinterlässt die zum Teil undifferenzierte und fachlich zu wenig fundierte Berichterstattung so manches Fragezeichen. Die eigentliche Aufgabe der Medien wäre es, diese komplizierten Mechanismen und Zusammenhänge möglichst einfach zu erklären. Doch statt verständlicher Analysen, die bei den Lesern das eine oder andere Fragezeichen beseitigen, stehen schockartige Hiobsbotschaften und voreilige Schlussfolgerungen auf dem Tagesplan. Dass sich dabei für jedwede Extremposition auch ein ‚passender‘ Experte finden lässt, fördert diesen Umstand natürlich noch. Natürlich muss man sich dabei vor Augen führen, dass Medien ebenso wie alle anderen Unternehmen ihre Produkte verkaufen müssen. Und insbesondere für die Attraktivität der Ware ‚Nachricht‘ gilt: Je heißer, desto besser! Menschliche Schicksale, persönliche Tragödien und vor allem Konflikte jeder Ausprägung sind jene Art von Nachrichten, welche die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf sich ziehen. Beim stets wachsenden Angebot emotionaler und reißerischer Storys bleibt die nötige objektive Distanz allerdings auf der Strecke. Eine weitere Ursache für die Versäumnisse der Wirtschaftsberichterstattung ist auf die derzeitigen Arbeitsbedingungen in den Redaktionen zurückzuführen. Denn die vergangene Wirtschafts- und Finanzkrise ist auch an den österreichischen Medien nicht spurlos vorbeigegangen – Kürzungs- und Kündigungswellen waren die Folge. Durch die chronische Unterbesetzung fehlt den Journalisten schlichtweg die Zeit für detaillierte Hintergrundrecherchen und infolge für differenzierte Berichterstattung. Da kommt es nicht selten vor, dass ein Wirtschaftsjournalist sowohl für die Berichterstattung über die Luftfahrt, über Transport- und Logistikunternehmen und die Entwicklung an den Finanzmärkten verantwortlich ist. Da mangelt es oftmals auch am fachlichen Know-how. Es stellt sich die Frage, wie Wirtschaftskrisen ohne Schwarzmalerei und Untergangsszenarien verlaufen würden. Der Wirtschaftsökonom und Nobelpreisträger Joseph E. Stiglitz ist überzeugt, dass ein kritischer und objektiver Journalismus den ‚Herdentrieb‘ von Medienkonsumenten eindämmen und dazu beitragen könnte, dass Spekulationsblasen oder Kettenreaktionen wie Panikverkäufe erst gar nicht entstehen würden. Angesichts dieser Tatsache müssen sich viele – und insbesondere die sogenannten Massenmedien – den Vorwurf gefallen lassen, dass sie zur Aufschaukelung von Krisen wesentlich beitragen. Dabei wäre der verantwortungsvolle Umgang mit dem Gut

„Information‘ gerade in unsicheren Zeiten wichtig. Kritische Reflexion und mehr Objektivität sowie Aufklärung und Information statt Beunruhigung und Verwirrung lautet daher das Gebot der Stunde.“⁴⁷³

Als wäre aber die Kommunikationsarena der Medien nicht Herausforderung genug, kommt für Banken erschwerend hinzu, dass sie als greifbare Speerspitze für den kompletten Finanzmarktsektor erhalten müssen. Kladler bestätigt:

„Damit CSR für den Finanzmarkt an Bedeutung gewinnt, muss die gesellschaftliche Verantwortung bereits bei den Finanzdienstleistern ausgeführt werden. Institutionelle Arrangements in der Organisation, in deren Rahmen moralisches Handeln stattfinden kann, müssen geschaffen werden. Dadurch können Bilanzfälschungen, Korruption etc. aufgedeckt werden. Somit überschneidet sich CSR auch mit den rechtlichen Regelungen. Banken müssen, ebenso wie andere Wirtschaftsbereiche, die Akzeptanz der Gesellschaft erreichen, erhalten und kontinuierlich verbessern. Jedoch ist es für diese Branche schwierig, die gesellschaftliche Verantwortung voll wahrzunehmen. (...) Korruption und Bestechung, Vorstandsgehälter und Boni sowie die Finanzkrise mit ihren Auswirkungen tragen zur Meinungsbildung der Öffentlichkeit bei. Eine ‚Gesellschaftsorientierte Bankbetriebslehre‘ kann zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen führen und in weiterer Folge das Vertrauen der Gesellschaft und das Image der Bank als Erfolgsfaktoren aufbauen. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen müssen Finanzinstitute vermehrt auf eine emotionalisierte Beziehung mit der Umwelt achten, damit die Kunden Sympathie und Vertrauen entwickeln. Weil in dieser Branche das Vertrauen wichtiger ist als in anderen Bereichen.“⁴⁷⁴

1.3.3.8.2 Der Beitrag der Medienökonomie

Die amerikanische Kommunikationswissenschaftlerin Anya Schiffrin ist in diesem Zusammenhang eine der wenigen Experten, die untersucht haben, wie Journalisten in Krisenzeiten agieren und agieren müssen⁴⁷⁵. In dem von ihr herausgegebenen Buch „Bad News“⁴⁷⁶, in dem der Frage nachgegangen wird, inwieweit Journalisten eine Mitschuld an der Krise treffen könnte, bestätigen die Autoren die Vermutung, dass

⁴⁷³ HALAMA, Martin, *Sind die Medien schuld an der Krise?*, in: TEAMlive, Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UniCredit in Österreich, Ausgabe 3/2011, S. 11, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2011

⁴⁷⁴ KLADLER 2010, S. 29

⁴⁷⁵ siehe auch: CHRISTL, Reinhard, *Ist der Journalismus am Ende. Ideen zur Rettung unserer Medien*, Falter Verlag, Wien 2012

⁴⁷⁶ SCHIFFRIN, Anya (Hrsg.), *Bad News. How America's Business Press Missed the Story of the Century*, The New Press, New York/London 2011

ein partielles Versagen in der Berichterstattung über die Finanz- und Wirtschaftskrise in Zusammenhang mit den Entwicklungen am Medienmarkt zu sehen ist, die Stephan Russ-Mohl für die „Neue Zürcher Zeitung“ wie folgt zusammengefasst hat⁴⁷⁷:

- Mangelnde Erlöse aus Anzeigengeschäften lassen auch Journalisten um ihre Jobs zittern.
- Kündigungswellen dünnen Redaktionen aus, es fehlt Journalisten die Zeit fürs investigative Recherchieren, gerade dann, wenn Geschichten und Ereignisse sich schnell entwickeln.
- Auch die Kontrollfunktion des Journalismus versagt dabei. Märkte, Blasen etc. können ungehindert entstehen.
- Unter solchen Bedingungen werden Journalisten stärker von ihren (interessen-gesteuerten) Quellen abhängig.
- Wenn Quellen austrocknen, dann geht es Journalisten oft darum, Geschichten im eigenen Interesse einen Dreh zu geben (Stichwort: Agenda Setting).
- Journalisten neigen oft zur (Fehl-)Einschätzung, sie könnten als Empfänger von Informationen fehlerhafte Darstellungen aussortieren, solange sie nur die Information selbst bekämen.
- Journalisten stehen nicht abseits der Gesellschaft. Auch sie werden leicht von einer Herdenmentalität erfasst (Stichwort: Framing).
- Aber auch: Journalisten haben es im Umgang mit Ökonomen auch deshalb schwer, weil sich die Experten gerne widersprechen.⁴⁷⁸

1.3.3.9 Sechs paradigmatische Ansätze von CSR: „Corporate Gaining“/„Corporate Altruisms“/„Corporate Social Responsiveness“/„Corporate Rectitude“/„Cosmos, Science and Religion“/„Licence to Operate“

Öffentliche Akzeptanz hängt wesentlich von den normativen Erwartungen der jeweiligen Gesellschaften ab, denen Unternehmen ausgesetzt sind. Für Corporate Citizenship ergibt sich in dieser Hinsicht das große Problem der Eindeutigkeit und Kohärenz von CSR. Suchanek etwa warnt aber davor, dass, wenn der Gebrauch von

⁴⁷⁷ RUSS-MOHL, Stephan, *Mitschuld an der Finanzkrise? – Amerikanische Experten beleuchten die Rolle des Wirtschaftsjournalismus*, NZZ Online vom 18.10.2011, online verfügbar auf: http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/mitschuld_an_der_finanzkrise_1.13034830.html#artikelsenden, Zürich 2011

⁴⁷⁸ alle Punkte zit. nach RUSS-MOHL, 2011

Begriffen und Maßnahmen, also die Praxis im Bereich der Corporate Citizenship, beliebig wird, der normative Gehalt der Konzepte zu verschwinden droht,⁴⁷⁹ die Intention und Wirkung im Hinblick auf Akzeptanz also verpufft.

Diese Gefahr besteht in der Tat, und es wird auf sie auch in beinahe sämtlichen Arbeiten, Schriften und Diskussionen zum Thema Bezug genommen, scheinbar ohne zu einer definitiven Lösung zu kommen oder kommen zu wollen⁴⁸⁰. Als Grund wird gerne angeführt, dass sich allein der Empfängerkreis von CC, also die Zielgruppe des Kommunikats eines bürgerschaftlichen Engagements, als äußerst inkohärent erweist: denn *den* Stakeholder gibt es naturgemäß nicht. Es handelt sich dabei ja um Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, die Kommune, die Region, das Land, die Nation, aber auch Lieferanten, Ethnien, die Umwelt usw. und all das, abhängig von der Konzerngröße, womöglich weltweit.



Abb. 1-13: Die wichtigsten CSR-Anspruchsgruppen⁴⁸¹

Der daraus resultierenden Angst vor der Unüberschaubarkeit ist entgegenzuhalten, dass ein unternehmerischer Alltag ohne Stakeholder indes ohnehin unmöglich ist. Wer als Unternehmen in seinem geografischen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich tätig sein will, muss gleichsam systemimmanent mit allen kommunizieren und kooperieren. Wie qualitativ und quantitativ verantwortlich ein Unternehmen das tun will, das hängt nun vom Selbstbildnis ab, hat aber nichts mit einer Präzision des Begriffs Corporate Citizen zu tun, sehr wohl aber mit der Unterschei-

⁴⁷⁹ vgl. SUCHANEK 2007, S. 1

⁴⁸⁰ vgl. WIELAND 2002, SUCHANEK 2007, SCHMIDT/BESCHORNER 2008, SCHWALBACH/SCHWERK 2008

⁴⁸¹ respACT, *CSR-Leitfaden Werbung und Marktkommunikation*, in: HAFNER, Carmen, *Sozialsponsoring als Benefit für beide Seiten?*, Magisterarbeit an der Universität Wien, Institut für Publizistik, S. 58, Wien 2009

derung von CC und CR. Ein zweiter Grund für die Diffusität in der Literatur ergibt sich, so meint etwa Josef Wieland, aus den Aufgabenstellungen und Instrumenten, die unter dem Begriff Corporate Citizenship gesammelt werden.⁴⁸²

„Dazu gehören so disparate Dinge wie die Aus- und Weiterbildung und andere betriebliche Sozialleistungen, Sicherheits- und Gesundheitsstandards für Mitarbeiter oder Umwelt, die Förderung von Kunst und Kultur, Bildung und Wissenschaft, die Förderung vielfältiger sozialer Projekte in der Region, der Umweltschutz sowie das Sponsoring von Sport- und Freizeitveranstaltungen. Hinzu kommen noch Projekte wie die Integration von Minderheiten in Unternehmen und Gesellschaft, die Integrität der Geschäftspraktiken eines Unternehmens und sein Engagement etwa gegen korrupte und andere illegale Praktiken im Geschäftsleben. Schließlich sind der Global Compact⁴⁸³ und Public Private Partnership-Programme zu erwähnen

...⁴⁸⁴

Was hier ziemlich eindrucksvoll als Gefahrenpotential für eine Verzettelung im Alltag eines Corporate Citizens aufgezeigt wird, ließe sich nun aber ebenso eindrucksvoll für jede Familie beschreiben: Auch hier muss etwa für die Gesundheit, die Aus- und Weiterbildung der Kinder, die Sicherheit im Haushalt etc. gesorgt werden; es sollte der Müll getrennt werden; die Familienmitglieder sollten Sport betreiben, Kulturveranstaltungen besuchen; sie sollten zum Beispiel: mit den Nachbarn mit Migrationshintergrund gut auskommen, etwa homosexuelle Menschen nicht diskriminieren, und sie sollten sich tunlichst an Gesetze halten. Die Eltern werden ab und an spenden, die Kinder sich zivilgesellschaftlich engagieren, und am Ende des Monats sollte noch Kraft, Lust und Geld übrig sein, dieses auch auszugeben, also wenn man so will: an der Gewinnausschüttung der Family Earnings zu partizipieren. Genauso wenig, wie ein Familienalltag also nicht weniger Familienalltag ist, weil eine Familie ressourcenbedingt nicht gleichzeitig sämtliche Sozial- und Kulturinitiativen eines Bezirkes, einer Stadt, einer Region, eines Landes unterstützen, nicht gleichzeitig den Regenwald, die

⁴⁸² vgl. WIELAND, Josef, *Corporate Citizenship-Management. Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen?*, in: WIELAND Josef/CONRADI Walter, *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, S. 9, Metropolis-Verlag, Marburg 2002

⁴⁸³ Der Global Compact ist auf eine Initiative des ehemaligen UNO-Generalsekretärs Kofi Annan zurückzuführen. Er zielt darauf ab, weltweit operierende Unternehmen für die Durchsetzung von Menschenrechten, internationalen Sozialstandards und globalem Umweltschutz zu gewinnen, Anm. d. Autors

⁴⁸⁴ vgl. WIELAND 2002, S. 10

Wale und den Baum im Park nebenan retten, nicht gleichzeitig im Fußballverein, Ruder- und Salsa-Club sein kann, nicht gleichzeitig Kinderpatenschaften in Afrika, Asien und Südamerika unterhält, genauso wenig ist ein Corporate Citizen kein Corporate Citizen, wenn er nicht gleichzeitig alleine die Welt rettet, den Friedensnobelpreis einführt und dafür den Oscar erhält.

Verantwortung beginnt auch im Falle von Corporate Citizenship bei sich selbst. Es sollte als bekannt vorausgesetzt sein: Nur, wer für sich Verantwortung übernehmen kann, kann es auch für andere. Der entscheidende Punkt ist, dass man das im Rahmen der eigenen und wohl definierten Möglichkeiten tut. Das ist keine Frage einer Umgehung der allfälligen Gefahr von Anspruchsüberforderung, sondern gelebte Selbsterhaltung. Ein Unternehmen wird also, wie etwa unsere Familie auch, nicht, wie u.a. Wieland es fordert⁴⁸⁵, das bürgerschaftliche Selbstverständnis eng definieren, sondern einen Ansatz für CSR wählen, der operativ für das Unternehmen so zu managen ist, dass er ihm nützt. Auch dann, wenn ein Unternehmen multinational operiert.

Historisch gewachsen sind vor allem fünf Ansätze, wobei aber jener, der von Ökonomen wie etwa dem Nobelpreisträger Milton Friedman vertreten wird, und besagt, dass Unternehmen ihre Verantwortung genau und ausschließlich dadurch wahrnehmen, dass sie sich am Markt bewähren und Gewinne erzielen⁴⁸⁶, nicht in die aktuelle Praxis einfließt. Der andere (von Archie B. Carroll in seiner unterdessen beinahe legendären CSR-Pyramide zusammengefasste⁴⁸⁷ und meist referenzierte) verlangt von Unternehmen, dass sie sich über ihr Kerngeschäft hinaus in der Gesellschaft engagieren. Auch ohne darauf zu achten, ob für das Unternehmen daraus Erträge erwachsen⁴⁸⁸. Im intellektuellen CSR-Diskurs handelt es sich dabei also um das in den 1950er und 1960er Jahren entstandene und daher klassische CSR-Modell (CSR1).

⁴⁸⁵ vgl. WIELAND 2002, S. 11

⁴⁸⁶ FRIEDMAN, Milton, *The Social Responsibility is to Increase Its Profits*, in: The New York Times Magazine vom 13.09.1970, S. 32f und 122-126, New York 1970

⁴⁸⁷ vgl. STEINER 2011, S. 15f

⁴⁸⁸ vgl. SUCHANEK 2007, S. 13

Das Konzept der „Corporate Social Responsiveness“ (CSR2) der 1970er Jahre meint, dass Unternehmen, auf CSR1 aufbauend, auf die sozialen Wünsche der Umwelt reagieren müssen. CSR3, Corporate Social Rectitude, verbindet mit CSR, dass Unternehmen in ihren Entscheidungen ausschließlich ethisch zu handeln haben. Dadurch soll eine Abkehr von der Konzentration auf das ökonomische Selbstinteresse erreicht werden. CSR4 (Cosmos, Science, Religion) relativiert die Bedeutung der einzelnen Unternehmen und stellt die naturwissenschaftlichen Dimensionen bei der Entwicklung gesellschaftlicher Institutionen in den Vordergrund.⁴⁸⁹ Suchanek formulierte vor diesem Hintergrund mit CSR als „Investition in die ‚Licence to operate‘“ einen weiteren Ansatz: Darunter versteht Suchanek in die Bedingungen dauerhaften Unternehmenserfolges, d.h. nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit, unter dem Gesichtspunkt der Verantwortung zu investieren.⁴⁹⁰

Gesellschaftliche Akzeptanz, Suchanek nennt sie die „Licence to Operate“, erlangt das Unternehmen, indem es in seinen Handlungen alles unterlässt, was Dritten schaden könnte. Suchanek verortet CR damit in einem Bereich, den ich als „New Sustainable Economy“ bezeichnen würde: Unternehmen operieren freiwillig vor den Augen einer auch kommunikativ servicierten Öffentlichkeit rechtlich, ethisch und moralisch einwandfrei, ökologisch nachhaltig, sorgsam und vorsorgend im Sinne aller Stakeholder, gemeinnützig oder um Gewinne zu erzielen und diese tunlichst unter denen, die Anspruch darauf haben, gerecht zu verteilen. Benefit beziehen daraus unmittelbar die Stakeholder; auch die Gesellschaft, indem der kein Schaden und keine Kosten zugeführt werden (etwa weil Arbeitsplätze erhalten bleiben, keine Umweltsünden beseitigt werden müssen, Gesundheitsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens Kosten außerhalb minimieren etc.).

Im Sinne einer ganzheitlichen sozialen Ausgewogenheit innerhalb einer CC greift dieser Ansatz jedoch zu kurz, denn mit TCC in unserer Definition verhält es sich wie gemeinhin mit Schwangerschaften: Unternehmen können nicht nur ein bisschen glaubwürdig sein oder nur wenig Vertrauen erwecken wollen. Sie können nicht nur dann glaubhaft soziale Verantwortung übernehmen, wenn das Kerngeschäft passt,

⁴⁸⁹ vgl. LOEW/ANKELE/BRAUN/CLAUSEN, 2004, S. 22

⁴⁹⁰ vgl. SUCHANEK 2007, S. 18

sie müssen sich vielmehr als wahrhafter Corporate Citizen dort beweisen, wo ein öffentliches Gemeinwesen, in dem ein Unternehmen naturgemäß interagiert, eine soziale Ordnung nicht mehr vollständig zu garantieren vermag. Allerdings wird – durchaus im Sinne Suchaneks – Nachhaltigkeit auf beiden Seiten nur dann daraus entstehen, wenn die Prinzipien der gewinnorientierten Wirtschaft auf den gemeinnützigen Sektor übertragen werden.

Suchanek liefert im Hinblick auf die *Eigen*-Verantwortung des Unternehmens dennoch den stimmigsten der bisherigen Ansätze. Friedman's Überlegung, wonach durch Gewinnorientierung der Unternehmensverantwortung bereits zur Genüge Rechnung getragen sei, darf mit Suchanek zurückgewiesen werden:

„Das gilt insbesondere für den deutschsprachigen Raum, der geprägt ist durch eine spezifische Verbreitung kantischen Gedankenguts, demgemäß, salopp formuliert, Moral nur echt ist, wenn die entsprechende Handlung nicht zugleich dem Eigeninteresse dient.“⁴⁹¹

Im krassen Gegensatz zu Friedman steht die im Rahmen von CSR1 und CSR2 häufig anzutreffende Idee aktionistischer Wohlfahrt. Ich nenne sie „Corporate Altruismus“, darunter möchte ich Spenden und Sponsoring, Pro-bono-Projekte, Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Aktivitäten usw. verstanden wissen, die zumeist beliebig und ohne Berücksichtigung des nachhaltigen Nutzens für ein Unternehmen oder ohne Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten erfolgen. Altruismus ist relativ häufig anzutreffen, weil er Unternehmen zwar eine einfache Möglichkeit für eine schnell sichtbare und medial vermarktbar Übernahme gesellschaftlichen Engagements bietet, Unternehmen können damit ein bestimmtes Image suggerieren, Mitarbeiter kurzfristig motivieren, dem CEO eine Alibi-Plattform für Medienvermittlung bauen, Beziehungen zu Stakeholdern verbessern, haben jedoch mit CSR – auch hier: im Sinne der *Eigen*-Verantwortung – wenig gemein und können im besten Fall unter dem Begriff kommunikativer Ablass subsumiert werden⁴⁹², dessen Kostenaufwand aber in keiner Relation zu allfälligen Erträgen steht. Bei aller Sympathie für die Lösung eines etwaig akuten Problems beim Nehmer oder auch Geber: altruistisch

⁴⁹¹ SUCHANEK 2007, S. 15

⁴⁹² vgl. SUCHANEK 2007, S. 17

verstandene CSR schafft darüber hinaus auch keine Nachhaltigkeit. Sie verursacht eher Abhängigkeit von der vermeintlichen Macht des Gebers, ist damit auch nicht partnerschaftlich, also weniger sozial, als es beim ersten Hinsehen den Anschein hat, und moralisch durchaus problematisch. Giuliana Gemelli nennt dieses Verständnis von CSR „Schießschartenpraxis“⁴⁹³:

„Ein kleines Fensterchen im Turm der Ausschütter öffnet sich und man schüttet einen Sack mit Goldmünzen auf die ‚Grant Seekers‘ hinab. Der Begünstigte hat kaum Zeit, seinen Blick nach oben auf den Geber zu richten, da schließt sich das Fensterchen schon wieder, um sich nur zum Zeitpunkt der Rechnungslegung wieder zu öffnen, ohne dass es zwischen beiden Partnern tatsächlich irgendeinen Kommunikationsmoment gegeben hätte.“⁴⁹⁴

Gemelli verweist mit dieser Metapher aus dem Mittelalter auch auf das Problem, dass der Kommunikationsmangel die involvierten Organisationen nicht nur gegenseitigen Lernens und einander befruchtender Inspiration beraubt, sondern er auch die Wahrscheinlichkeit einer Verflachung der Projektanfragen durch Anpassung an die Forderungen des Gebers erhöht, anstatt auf eine strategische Projektanlage zu bauen, welche Partner zur Zusammenarbeit erzieht und ihre Organisationsstruktur stärkt.⁴⁹⁵

Wenig anders als mit „Corporate Altruismus“ verhält es sich mit „Corporate Social Responsiveness“. Dieses CSR-Modell kann mit „sozialer Reaktionsfreudigkeit“ übersetzt werden und kennzeichnet die Empfänglichkeit für die von der Gesellschaft an ein Unternehmen herangetragenen Wünsche zur Übernahme sozialer Verantwortung. Für Unternehmen ist dieser CSR-Ansatz ein einfaches Modell, weil hier keine grundsätzliche Auseinandersetzung mit einem ethischen Selbstbild erfolgen muss, sondern die Fokussierung auf soziale Normen ausreicht. CSR3- und CSR4-Ansätze haben ohnedies weder theoretisch noch praktisch Verbreitung gefunden.

⁴⁹³ GEMELLI, Giuliana, *Oxymora – Dynamiken des Nonprofit-Sektors zwischen Corporate und Venture Philanthropy* (Übersetzung eines Artikels mit dem Originaltitel: Ossimori: Le dinamiche del non-profit tra Corporate e Venture Philanthropy), in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hg), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, S. 67, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

⁴⁹⁴ ebd.

⁴⁹⁵ vgl. ebd.

1950/60	CSR 1	Corporate Social Responsibility
1970	CSR 2	Corporate Social Responsiveness
		Corporate Gaining
1970/80	CSR 3	Corporate Social Rectitude
1990	CSR 4	Cosmos, Science and Religion
2000	CSR 5	Licence to Operate

Abb. 1-14: Fünf Ansätze von CSR, wenn Friedmans Konzept keiner ist (eigene Darstellung)

1.3.3.10 Ein neuer Ansatz: Corporate Philanthropic Management

Aus den vorliegenden sechs Ansätzen ergibt sich aber nun – wenn man so will: als größter gemeinsamer Teiler – ein siebter, den ich unter dem Begriff „Corporate Philanthropic Management“ (CPM) diskutieren möchte. Dieser Ansatz lehnt sich zunächst an das Modell der „Venture Philanthropy“ (VP) an. VP basiert auf der Idee, sich mit Venture Capital, also Risikokapital, an Geschäftsbereichen innerhalb des gemeinnützigen Sektors zu beteiligen, die Projekte und Unternehmen strategisch zu unterstützen und sich als Investor wieder zurückzuziehen, sobald das unterstützte Unternehmen konsolidiert ist. Im besten Fall kann der „Venture-Philanthrop“ auf eine Rendite hoffen; sie ist zwar ein erstrebenswertes Ziel, aber keine Voraussetzung für Beteiligungen, wie die von Philipp Hoelscher definierten VP-Kernprinzipien deutlich machen:

- „Hohes Engagement seitens des Investors
- Unterstützung durch finanzielles, intellektuelles und soziales Kapital
- Aufbau organisatorischer Kapazitäten
- Investment in Businesspläne
- Erfolgskontrollen anhand von Zielvorgaben und Performance-Messungen
- Exit-Strategien.“⁴⁹⁶

⁴⁹⁶ HOELSCHER, Philipp, *Venture Philanthropy in Deutschland und Europa – Eine Einführung*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, S. 5, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

1.3.3.10.1 Kommunikative Mobilisierungsstrategie

VP ist in den wirtschaftlich fortgeschrittenen Bereichen der globalen Gesellschaft wahrscheinlich als Mobilisierungsstrategie für Verteilungsgerechtigkeit zu begreifen: Wenn – als Vorbildmodell für eine auch in Deutschland diskutierte ähnliche Initiative – zum Beispiel Bill Gates und Warren Buffett mit ihrem 2010 gestarteten Anstoß „Giving Pledge“ gleichgesinnte Milliardäre dieser Welt zur Abtretung von mindestens 50 Prozent ihrer jeweiligen Vermögen zugunsten philanthropischen Engagements verpflichten, dann tun sie (und die anderen Teilnehmer) das vermutlich auch im Hinblick auf die Erkenntnis, dass Bewahrung und Absicherung ihres eigenen und ihrer Familien Lebensstandards (im Zuge der Eurokrise veröffentlichte etwa das DIW, das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung, von sozialdemokratischen Politikern in Deutschland und Österreich heftig akklamiert, im Sommer 2012 den Plan, Zwangsanleihen und Sonderabgaben für Wohlhabende einzuführen, um ausgeglichene Haushalte zu erzielen; zeitgleich wurde von der Universität Michigan die Studie „Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior“ veröffentlicht, in denen die Autoren reichen Menschen Gier und das Prinzip nachweisen, moralische und ethische Regeln zu brechen⁴⁹⁷) natürlich einer sozialen Ausgewogenheit auf dieser Welt bedürfen, aber ganz sicher auch, um aus Überzeugung Gutes zu tun.⁴⁹⁸ Und sie tun es mit der Idee, nicht das „Next Big Thing“ zu platzieren, sondern Mittel an Initiativen zu geben, die mit Forschung, Gesundheit, Bildung, Sozialarbeit, Umweltschutz und Kultur, Jobs und Nachhaltigkeit schaffen.⁴⁹⁹ Letzteres auch: um die eigene Rolle im historischen Kontext nachhaltig zu verankern, wie Reinhard Millner von der Abteilung für Nonprofit-Management der Wirtschaftsuniversität Wien die Motive beschreibt⁵⁰⁰ und beispielsweise Michael Bloomberg ungeschminkt zugibt:

„Giving also allows you to leave a legacy that many others will remember. Rockefeller, Carnegie, Frick, Vanderbilt, Stanford, Duke – we remember them more for the long-term effects

⁴⁹⁷ siehe PIFF, Paul K./STANCATO, Daniel M./COTÈ, Stéphane/MENDOZA-DENTON, Rodolfo/KELTNER, Dacher, *Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior*, in: NISBETT, Richard E., *Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America*, online verfügbar auf www.pnas.org, PNAS, Washington 2012

⁴⁹⁸ siehe www.givingpledge.org

⁴⁹⁹ siehe auch: SPUDICH, Helmut, *Reich & gut. Wie Bill Gates & Co. die Welt retten*, Ueberreuter, Wien 2012

⁵⁰⁰ vgl. KOCH, Miriam/KRAMER, Angelika, *Österreichs größte Wohltäter*, Format Nr 49/2012, S. 24ff, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

of their philanthropy than for the companies they founded, or for their descendents. And by giving, we inspire others to give of themselves, whether their money or their time.⁵⁰¹

Von den rund 40.000 Millionären, die 2012 in Österreich lebten, engagierten sich allerdings noch nur eine Handvoll in philanthropischen Sinn: Peter Bertalanffy etwa, oder Dietrich Mateschitz; Gaston Glock, Frank Stronach, Hans Peter Haselsteiner, die Familie Essl, Peter Pühringer, Hilde Umdasch, Hannes Androsch oder Wanda Moser-Heindl, um zumindest einige nennen zu können.⁵⁰²

1.3.3.10.2 Economic Citizenship Education

Nun liegt es in der Natur der Sache, wenn erfolgreiche Unternehmer betriebswirtschaftliches Denken und Instrumente aus der Erwerbswirtschaft mehr oder weniger modifiziert auf Organisationen übertragen, die im Non-Profit-Bereich tätig sind. Gerade die NPOs (Non-Profit-Organisationen) – und die Kultur zählt sich häufig dazu – müssen in einem Umfeld, das zunehmend von Wettbewerb geprägt ist, ohnehin dem latenten Verdacht der Ressourcenverschwendung entgegentreten und ihre Legitimationsbasis dadurch erhalten, dass sie unternehmerisch handeln.⁵⁰³

Der Transfer von betriebswirtschaftlichen Grundsätzen von denen, die sie kennen, zu jenen, die sich brauchen, ist auch als Programm der Economic Citizenship Education im Hinblick auf eine partnerschaftliche Beziehung verbindend. VP kennzeichnet sich gerade dadurch aus, nicht nur auf den Einsatz finanzieller Mittel beschränkt zu sein, sondern nachhaltige Professionalisierung zu ermöglichen. Neben finanziellem Kapital (Spende, Darlehen, Eigenkapital) werden auch intellektuelles Kapital (Mentoring, Beratung) und soziales Kapital (Volunteers, Kontakte, Netzwerke) im Sinne eines Capacity Buildings zur Verfügung gestellt.⁵⁰⁴

⁵⁰¹ BLOOMBERG, Michael, auf www.givingpledge.org, http://givingpledge.org/#michael+r.+_bloomberg

⁵⁰² vgl. KOCH/KRAMER 2012, S. 24f

⁵⁰³ vgl. SANDBERG, Berit, *Renditestreben im dritten Sektor*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, S. 123f, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

⁵⁰⁴ ebd.

1.3.3.10.3 Das Kommunikat Sustainable Investment

Nicht nur Unternehmen sind aber bei gesellschaftlicher Verantwortung gefordert, immer mehr Menschen wollen selbst aktiv einen Beitrag zur Erhaltung des nachhaltigen gesellschaftlichen Ausgleichs leisten. Einmal mehr aus dem angloamerikanischen Raum und der VP-Praxis kommend, hat sich mittlerweile auch im deutschen Sprachgebrauch – neben jenem des nachhaltigen Investments („Sustainable Investment“) – der bereits erwähnte Begriff des „Socially Responsible Investments“ etabliert, der den klassischen Sponsoringbegriff zunehmend ersetzt. Die Europäische Union sieht etwa den Zusammenhang zwischen den Finanzmärkten und CSR vorrangig im ethischen Investment⁵⁰⁵. Es wird dabei Geld in Projekte oder Unternehmen investiert (Mikrokredite, nachhaltige Fonds), die bestimmte soziale und/oder ökologische Kriterien erfüllen. Kladler beschreibt die Idee wie folgt:

„Das Ziel ist die Erreichung einer „doppelten Dividende“. Dieses Konzept geht davon aus, dass der/die AktionärIn doppelt verdient. Einerseits erreicht er/sie einen Profit am Fonds bzw. Investment und dessen Kursentwicklung. Andererseits profitiert er/sie, weil nachhaltige Unternehmen soziale und umweltbezogene Themen mehr beachten. Diese Veränderung veranlasst auch institutionelle InvestorInnen ihre Aufmerksamkeit auf Banken zu richten, die SRI betreiben. Zur Umsetzung der neuen Entwicklungen reicht es aber nicht, das Konzept der Nachhaltigkeit nur im Leitbild zu erwähnen. Die StakeholderInnen müssen einbezogen werden, der Einsatz von Managementinstrumenten (z.B. Öko-Controlling) ist notwendig, die Berichterstattung muss auf die Themen, Zahlen und Zusammenhänge der Nachhaltigkeit eingehen und das Produkt- und Dienstleistungsangebot müssen erweitert werden.“⁵⁰⁶

1.3.3.10.4 Cultural Investments: Zur Problematik der Kulturfinanzierung

Für das Thema dieser Arbeit interessant: Konsequenterweise verbreitet sich seit einigen Jahren zum Beispiel – von Sustainable Investments abgeleitet – auch der Begriff „Cultural Investment“ als Entwicklung einer Förderpraxis, die einen Paradigmen-wechsel markiert: denn mit Investitionen, also zielgerichteter Ressourcenbindung, sind langfristig überprüfbare Renditeerwartungen verknüpft⁵⁰⁷.

⁵⁰⁵ Kommission der Europäischen Gemeinschaften, *Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* vom 18.07.2001, S. 23ff, online verfügbar unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf, Brüssel 2011

⁵⁰⁶ KLADLER 2010, S. 33

⁵⁰⁷ ebd.

Armin Klein vermutet hinter diesem Paradigmenwechsel allerdings auch einen politischen Trick: Politiker aller Parteien würden durch die bloße Umbenennung glauben ...

„(...) weder neue Argumente zur Begründung der Notwendigkeit von öffentlichen Zuwendungen entwickeln noch etwas an den kaum noch zukunftsfähigen Strukturen verändern zu müssen. Um der allfälligen Subventionskritik zu entgehen, sprechen sie nun nicht länger von Subventionen, sondern von Investitionen.“⁵⁰⁸

Allerdings darf und muss in der Kulturförderung für Private ein anderer Zugang erlaubt sein, als für den durch Steuergeld finanzierten Staat, dessen Aufgabe es auch bei schlechter Budgetlage schlicht ist, durch Transferzahlungen Unternehmen im Hinblick auf die Wertschöpfung für die Gesellschaft zu ermöglichen, auch wenn diese keinen marktwirtschaftlichen Gegenleistungen entspricht. So hat zum Beispiel im Glauben an das Entwicklungspotential der Kultur- und Kreativwirtschaft ihrer Stadt die Berliner Bank in Kooperation mit dem Landesverband Berliner Galerien im Jahr 2009 mit „Art Finance“ ein flexibles Finanzprodukt entwickelt, dass den Kunstankauf für den privaten Bereich forcieren hilft. Zu attraktiven Zinssätzen vergibt die Bank einen Kredit an Kunstinteressierte, die Artefakte in Galerien kaufen möchten. Es profitieren dabei die gekauften Künstler, die verkaufenden Galerien, die Mittel bereitstellende Bank und die Kredit nehmenden potentiellen Sammler. Und der ROI (Return on Invest) für die Bank Berlin ist nicht nur kommunikativ, sondern als Gewinnertrag messbar.

Im Zeitalter der – bei aller kritischen Betrachtung – zunehmend verschwimmenden Bereiche und Definitionen von Kunst und Kreativwirtschaft (jeder Künstler ist seine eigene Ich-AG⁵⁰⁹) gewinnt auf breiterer Front dem Trend zeitgemäßer Kulturför-

⁵⁰⁸ KLEIN, Armin, *Der exzellente Kulturbetrieb*, 2. Auflage, S. 49, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

⁵⁰⁹ Kunstschaaffende sind oftmals als Selbständige (Ein-Personen-Unternehmen, freischaffende Künstler, KMU) tätig, in Fragen des Managements und der kaufmännischen Skills sind sie meist sich selbst überlassen. Auch die Vermarktung der Kunstschaaffenden selbst und ihrer Werke über die vielfältigen neuen Mechanismen des Internets verlangt nach Managementkompetenzen. 2011 wurde als Ergebnis einer Kooperation zwischen Wirtschaftsuniversität Wien und Universität Wien in einer Studie auf die Management-Skills für Kunstschaaffende, die prekäre Einkommenssituation von Kreativen und die mangelnde wirtschaftliche Ausbildung in künstlerischen Studiengängen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hingewiesen. Siehe: BAUER, Christine/VIOLA,

zierung folgend darüber hinaus auch das sogenannte Crowdfunding an Bedeutung: Auf eigenen Internetplattformen (zum Beispiel startnext.de) online präsentierte Kunst- und Kulturprojekte werden gegen Erfolgsbeteiligungen in unterschiedlicher Ausprägung über Kleinstbeträge finanziert, die per Mausklick direkt überwiesen werden. In den USA hat Crowdfunding als Kulturfinanzierungsform bereits ein ernstzunehmendes Volumen erreicht: 2012 konnten knapp 150 Millionen Dollar auf der Plattform „klickstarter“ akquiriert werden. Das entspricht etwa der gesamten Bundeskulturförderung in den USA.

Das im deutschsprachigen Raum erste einer breiteren Öffentlichkeit bekannte Beispiel für ein über Crowdfunding finanziertes Projekt war – vielleicht nach dem ersten grossen Offlineprojekt (also nicht im Internet), dem Sockelbau der Freiheitsstatue, bei dem 120.000 New Yorker im Jahr 1885 Kleinstbeträge gegen Namensnennung spendeten – der 2012 im Rahmen der Berlinale präsentierte Film „Iron Sky“ des finnischen Regisseurs Timo Vuorensola. Das Budget von 7,5 Millionen Euro wurde zwar mehrheitlich auf traditionellem Wege via Förderungen lukriert. Zehn Prozent der Gesamtsumme wurden allerdings über Crowdfunding eingenommen. Möglich wurde dies durch die Fangemeinde, die sich um das Erstlingswerk von Vuorensola, die Sci-Fi-Satire „Star Wreck“, gruppierte. Abseits der partizipativen Kofinanzierung des Werks fungierten einige hundert der härtesten Fans auch als Statisten und die Onlinecommunity wurde über Crowdsourcing⁵¹⁰ sogar in kreative und Plotfragen während der Entstehung eingebunden.⁵¹¹

Crowdfunding ist somit ein Amalgam aus Bewerbung und Venture-Capital-Finanzierung, das zum Beispiel in Hamburg bereits mit der Praxis öffentlicher Subventionen verschränkt wird⁵¹²; und sich damit auch zum Interessensgebiet unternehmeri-

Katharina/STRASS, Christine, *Management skills for artists*, in: International Journal of Cultural Politics, Oktober 2011, S. 626ff, SAGE Publications, London 2011

⁵¹⁰ Crowdsourcing bezeichnet die Auslagerung von Aufgaben auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Masse von Freizeitarbeitern im Internet. Eine Schar von Experten und Dienstleistern generiert Inhalte, löst diverse Aufgaben und Probleme oder ist an Forschungs- und Entwicklungsprojekten beteiligt, Anm. d. Autors

⁵¹¹ Detaillierte Informationen über das Projekt und seine Finanzierung finden sich auf www.ironsky.net, Anm. d. Autors.

⁵¹² vgl. MAYERHOFER, Elisabeth/MOKRE, Monika, *Crowdfunding*, in: Kulturrisse – Zeitschrift für radikaldemokratische Kulturpolitik, Heft Nr. 04/2011, S. 32ff, IG Kultur, Wien 2011

schen CSR-Engagements auswachsen könnte⁵¹³. Dem Vorwurf einiger Kulturwissenschaftler und -ökonomen, dass im Falle Hamburgs oder bei ähnlichen kosubventionierten Fällen Steuergelder nach den Präferenzen von Privatpersonen vergeben werden, die zu dieser „Machtstellung“ in keiner Weise demokratisch legitimiert sind⁵¹⁴, ist entgegenzuhalten, dass es wohl kaum eine demokratischere Legitimation für Projekte gibt, die aus einer Bewegung heraus entstehen, bei der sich Menschen bei freiem Willen auch finanziell engagieren. In Kooperation mit öffentlichen Subventionen spricht die etablierte Kulturszene in der Kulturfinanzierung im Übrigen gerne auch von Public-Private-Partnership-Modellen, ohne eine demokratische Legitimierung in Frage zu stellen.

James Moore, Kanadas Minister für Denkmalschutz und Sprachen, hat als jüngstes Beispiel einer Entwicklung diesen Wechsel und seine Bedeutung auch für die öffentlichen Haushalte ungeschminkt auf den Punkt gebracht, als er 2009 das neue kulturpolitische Programm der Regierung wie folgt präsentierte:

„The cultural sector needs stability in this time of economic uncertainty. With ongoing investments by our Government, artists and arts organizations can plan their activities for the longer term and continue to create, produce, and present innovative works that will make Canadians proud. (...) Our Government is spending more on arts and culture, and we're spending more efficiently. Each of our arts programs has undergone an evaluation process and can now be more effective in our efforts to support the arts community (...) Through its arts policies and programs, the Government of Canada aims to promote Canadian artistic talent and provide with access to the arts. The Government's investments in the arts sector help further develop creative excellence in Canada, allow many Canadians to have access to the arts, and ensure arts organizations develop in a sustainable environment.“⁵¹⁵

Dieser Logik folgend wurden daraufhin sämtliche kanadischen Kulturprogramme

⁵¹³ Regelungen dafür sind Voraussetzungen, um etwa Fälle wie GEA versus österreichische Finanzmarktaufsicht zu verhindern: Diese betrachtete 2012 das Crowdfunding des Schuhunternehmens als Bankgeschäft ohne Konzession, Anm. d. Autors

⁵¹⁴ vgl. MAYERHOFER/MORKE 2011, S. 32ff

⁵¹⁵ MOORE, James, *Government of Canada Ensures Financial Stability of Cultural Sector by Renewing Arts Investments for Next Five Years*, zitiert in einer Aussendung des Kanadischen Ministeriums für Denkmalschutz und offizielle Sprachen vom 26.06.2009, auf: <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-eng.cfm?action=doc&DocIDCd=CJM090829%20>

umbenannt, wobei Fund – entsprechend dem deutschen Wort Fonds – ein Kapital-sammelbecken zum Zweck eines Investments bezeichnet.

Former name	New name
Canadian Arts and Heritage Sustainability Program	Canada Cultural Investment Fund
Cultural Spaces Canada Program	Canada Cultural Spaces Fund
National Arts Training Contribution Program	Canada Arts Training Fund
Arts Presentation Canada Program	Canada Arts Presentation Fund (provisional title)

Abb. 1-15: Paradigmenwechsel am Beispiel Kanadas, Quelle: Government of Canada

Der ROI ergibt sich in diesem Fall aus dem anhand von Kennzahlen darstellbaren Verhältnis von gesellschaftlich relevantem Nutzen im Verhältnis zum Investitionsvolumen. Die Ontario Museum Association beispielsweise macht die Intention im Sinne eines VP-Gedankens in einem Statement klar:

„The Strategic Initiatives component, through partnerships and collective efforts, will enable arts and heritage organizations as well as communities to access resources to implement better business practices, diversify revenue sources, increase their competitiveness, and advance cultural development.“⁵¹⁶

Auch in Deutschland, in der Kulturfinanzierung nicht zwingend ein fruchtbarer Humus für die Übernahme angloamerikanischen und damit marktliberalen Selbstverständnisses, sind Kulturinvestitionen seit 2001 mittlerweile nichts Unbekanntes mehr, auch wenn in Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Hessen unter Kulturinvestition noch ein zusätzliches Finanzierungsinstrument zu bereits gewährten Förderungen verstanden wird. Weil diese öffentlichen Förderungen an eine Beteiligung privaten Kapitals gebunden sind (man spricht hier zumeist von PPP, von den bereits erwähnten Public-Private-Partnership-Modellen, also von der Beteiligung privaten Kapitals und Fachwissens an der Erfüllung staatlicher Aufgaben), macht zumindest der 2009 ins Leben gerufene „KulturInvest-Kongress“ in Berlin als größte deutsch-

⁵¹⁶ Quelle: Ontario Museum Association, http://www.museumsontario.com/en/whats_new_archive_35/0/73.html

sprachige Plattform für Wirtschaft und Kunst die unaufhaltsame Entwicklung vom Kultursponsoring zum Kulturinvestitionsgedanken und damit zur Verantwortung im unternehmerischen Sinn plakativ deutlich.

Dieser Gedanke könnte in Österreich beispielgebend sein: Österreich – und auch das soll an dieser Stelle erwähnt sein – ist sowohl, was klassisches Sponsoring betrifft, als auch in Sachen Venture Philanthropy in Praxis und Forschung noch urbar zu machendes Gebiet. Gegenüber Deutschland, der Schweiz und anderen europäischen Staaten sind hier vergleichsweise wenig Aktivitäten sichtbar, was zum einen am ausgeprägten Sozialstaat-Gedanken, zum anderen an steuerlichen Hürden liegen dürfte.⁵¹⁷ Genau zwei Organisationen übernehmen im Sinne der vorliegenden VP-Definition aber eine Vorreiterrolle, und beide haben mit Kulturinvestitionen ihren Anfang genommen: Die Erste österreichische Spar-Casse Privatstiftung (die Eigentümerstiftung einer Bank nach italienischen Vorbildern) und die Essl Foundation, als Privatstiftung der Eigentümerfamilie der Unternehmensgruppe Baumax gegründet.⁵¹⁸

1.3.3.10.5 Zur Rolle des Staates

So klar die Entwicklungen sich abzeichnen, darf nicht übersehen werden, dass im Gegensatz zur angloamerikanischen Tradition in Europa viele Aspekte gesellschaftlich verantwortungsvollen Handels durch einen rechtlichen und institutionellen Rahmen vorgegeben sind.⁵¹⁹ Anders als etwa in den USA übt, so konstatieren René Schmidpeter und Doris Palz vom Center für Corporate Citizenship Austria, der Staat gemeinhin einen stärkeren Einfluss auf das Sozial-, Bildungs-, Kultursystem etc. aus.

„(...) Unternehmen wird hier weniger Spielraum geboten für ein eigenverantwortliches Handeln, zudem führen eine stärkere Regulierung des Arbeitsmarktes, die starke Rolle der Gewerkschaften und der Wirtschaftsverbände in Europa dazu, dass Unternehmen weniger

⁵¹⁷ vgl. FEMBEK, Michael, *Die große Chance auf den Quereinstieg – Venture Philanthropy in Österreich*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, S. 149ff, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

⁵¹⁸ vgl. ebd.

⁵¹⁹ vgl. SCHMIDPETER, René/PALZ, Doris, *Corporate Social Responsibility in Europa*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 493f, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

Wahlmöglichkeiten haben bei der individuellen Ausgestaltung einer CR-Strategie.⁵²⁰

Allerdings wird die bisher geltende klare Trennung zwischen den Aufgaben des Staates und Aufgaben der Unternehmen aufgrund der verstärkten internationalen Ausrichtung der Unternehmen und Märkte im selben Maße neu definiert, wie der internationale gesellschaftliche Diskurs offensichtlich auf den aktiven, eigenverantwortlichen und gemeinnützigen Bürger als Gegenstück zum sich auf den Sozialstaat verlassenden, passiven Besitzstandswahrer eingeschworen wird.⁵²¹

Dass sich der Staat, anders als im für CC, CSR, VP etc. offenkundig beispielgebenden angloamerikanischen Raum, trotz gebeutelter Haushalte in Europa nicht gänzlich aus seiner sozialen, edukativen, ökologischen, kulturellen etc. Verantwortung zurückziehen wird und kann, darüber besteht derzeit noch gesellschaftlicher Konsens.

„Zwar ist nicht zu bestreiten, dass zahlreiche Dienstleistungen effektiver und effizienter über den Markt angeboten werden können. Jedoch ist zum einen der Versuch, den Staat selbst als Paramarkt zu etablieren, demokratiepolitisch mehr als bedenklich. Der Bürger ist eben nicht ‚Kunde‘ des Staates, allenfalls, will man in dieser Terminologie bleiben, dessen Eigentümer. Zum anderen wird eine auf Leistungsaustausch reduzierte Kommunikation und Interaktion menschlichen Grundbedürfnissen nicht gerecht und kann schon deshalb in der den Bürger als Ausgangspunkt nehmenden und in den Mittelpunkt stellenden Gesellschaft keinen Bestand haben.“⁵²²

Diese Übereinstimmung ist auch gut so, weil die Trennung zwischen staatlichen und unternehmerischen Verantwortlichkeiten für eine Gesellschaft auf Basis einer klar definierten Aufgabenteilung die Gefahr bannt, dass beispielsweise aufgrund eines Controllings im Rahmen von CSR Projekte zu kurz kommen, die keinen großen ROI versprechen. Es wäre in der Tat bedenklich und letztlich unverantwortlich, nur nach

⁵²⁰ ebd.

⁵²¹ vgl. ebd., oder ADLOFF, Frank, *Venture Philanthropy – von der Gabe zu konditionalisierten Formen des Gebens*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, S. 41, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

⁵²² STRACHWITZ 2009, S. 9

„high potential NPOs“ Ausschau zu halten, die sich dann einer Form der „donor control“⁵²³ – also der ausschließlich kommerziellen Kontrolle des Gebers unterzuordnen hätten.⁵²⁴ Frank Adloff warnt daher zu Recht:

„Wenn zunehmend die Kontrollbedürfnisse der Förderer bedeutsam werden, verschwindet der Blick dafür, wer die wirklich bedürftige Klientel ist.“⁵²⁵

Die Aufgabenteilung zwischen Staat, also der Gesellschaft, und Unternehmen müsste erst gemeinsam mit einer verantwortlichen Kulturpolitik definiert und formuliert werden, der neue Ansatz von CSR könnte aber dabei hilfreich sein, zumindest die Rolle der Unternehmen im Sinne eines Orientierungsangebots für alle Beteiligten eindeutig zu umreißen: Berücksichtigend, dass die meisten CSR-Projekte überhaupt nur durch eine staatliche Grundfinanzierung möglich sind, bleiben bei Corporate Philanthropic Management die Kernprinzipien des VP aufrecht.

1.3.3.10.6 Die Strategie hinter CPM

Im Zentrum von CPM steht nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes, wobei die Aufwände dafür in Form eines Ertrags in welcher Form auch immer in ein marktwirtschaftliches Verhältnis gesetzt werden: etwa als „communications revenue“ (kommunikative Erträge) oder als „company value progression“ (Steigerung des Unternehmenswertes), aber auch in Form von realisierbaren „incomes from corporate responsibility service“ (Einkünften aus der CR-Tätigkeit). Das Bestreben soll darin bestehen, ideelle Ziele effektiv und effizient zu erreichen, also einen Return zu maximieren. Das kann sowohl ein „Financial Return on Invest“ (FROI) sein, indem CPM auch innerhalb der CSR-Kommunikation zu sehen ist, ein „Communcative Return on Invest“ (CROI), ein „Business Return on Invest“ (BROI) oder ein „Social Return on Invest“ (SROI)⁵²⁶, die allesamt gleichwohl kommunikativ wirken können.

Das bedeutet auch, dass CPM gemeinnützig sein kann, es aber nicht muss. Unab-

⁵²³ „donor controll“ ist ein Begriff aus der Sprache des Marketings, Anm. d. Autors

⁵²⁴ STRACHWITZ 2009, S. 9

⁵²⁵ ADLOFF 2009, S.41f

⁵²⁶ vgl. SANDBERG 2010

hängig davon bleibt eine CSR-Maßnahme aber ergebnisorientiert. Das macht eine Performancemessung zu einem zentralen Element,⁵²⁷ wobei es nicht ausschließlich um Kennzahlen gehen kann und darf, sondern das Instrument des „Performance Measurements“ anzuwenden sein wird. Dabei handelt es sich um eine ganzheitliche Betrachtung mehrerer Einflussgrößen, also neben Kennzahlen auch Ergebnisse aus den bereits bekannten Instrumenten der Wirkungsforschung wie Messungen zum Beispiel von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Image etc. Damit würde auch dem Begriff „Corporate Social Performance“ weniger theoretische, sondern praktisch sinnstiftende Bedeutung beigemessen. Auch im Hinblick etwa auf die in der Praxis schon angewandten Bewertungen durch Indizes. So wurde im Dow Jones Sustainability Index im Jahr 2010 das Kriterium Corporate Citizenship an das London Benchmarking Group (LBG) Model angepasst. Dabei werden Effekte des philanthropischen Unternehmensengagements von über 200 Mitgliedsunternehmen – auch die UniCredit Group ist Mitglied in der LBG – systematisch erfasst und bewertet, um als strukturierter Benchmarking-Prozess für den Index relevante, reliable und valide Werte zur Verfügung zu stellen. Das Modell umfasst dabei die im CPM-Ansatz beschriebenen Elemente:

- Einteilung des freiwilligen gesellschaftlichen Unternehmensengagements entsprechend der Motivation
- Kommerzielle Initiativen in der Region durch Markenpflege und Partnerschaften mit lokalen Wohltätigkeitsorganisationen
- Investitionen in die örtliche Gemeinschaft als ein langfristiges strategisches Engagement für eine begrenzte Zahl sozialer Probleme und Projekte
- Wohltätige Geschenke entsprechend den Bedürfnissen und Anfragen von lokalen Gemeinschaften und Wohltätigkeitsorganisationen
- Nutzung eines einfachen Aufwand-Ergebnis-Modells, um die unmittelbare Wirksamkeit einzelner Engagementprojekte und -programme als Ganzes zu bewerten
- Annäherung an die Einschätzung von Folgewirkungen über einen längeren Zeitraum

⁵²⁷ ebd., S. 124

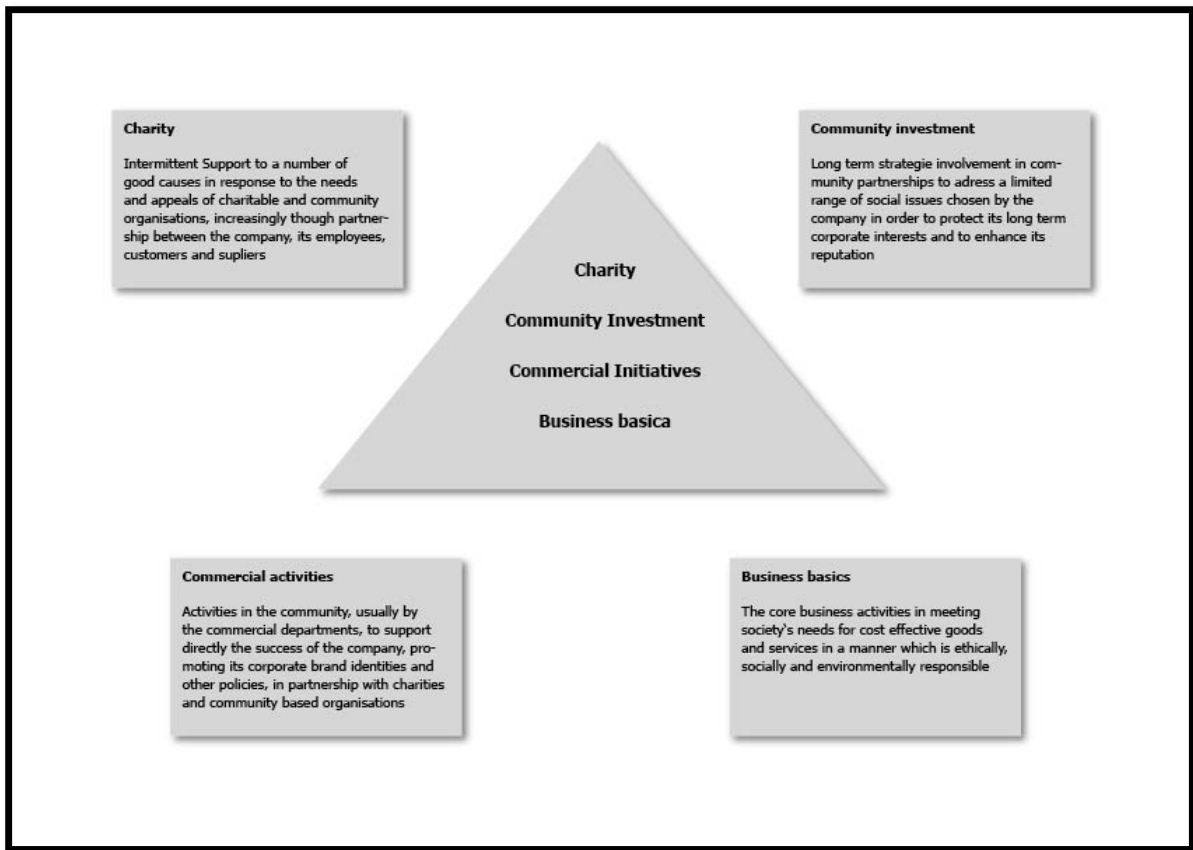


Abb. 1-16: LBG-Model als Benchmarkingprozess⁵²⁸

1.3.4 Konnotative Definitionen von CC

Der wissenschaftstheoretische Diskurs zur Begriffs- und Praxisexegese von CSR und CC hat sich – wenig befriedigend – in den vergangenen Dekaden darauf festgelegt, nichts festlegen zu können, zu wollen oder zu müssen. Daraus resultiert auch, dass offenbar niemand exakt wissen kann, wovon ein anderer spricht, wenn derjenige Begriffe aus dem Nachhaltigkeitsvokabular verwendet. Auch das: wenig befriedigend und innerhalb wissenschaftlicher Diskurse eher verwunderlich. Ich möchte daher an dieser Stelle den Versuch unternehmen, eine eher einfache, nichtsdestotrotz längst fällige Differenzierung und Erklärung der einzelnen Begriffe für die vorliegende Arbeit abzuleiten; nicht zuletzt auch darum, weil CC-Maßnahmen innerhalb einer Unternehmenskommunikation sich dann schlüssig so darstellen lassen, dass damit schließlich auch das Kohärenz- sowie Definitionsproblem gelöst ist, nämlich wer denn womit und wobei wie gemeint sei, wenn von CC die Rede ist, und damit operationabel werden.

⁵²⁸ Quelle: London Benchmarking Group, online verfügbar unter: www.lbg-online.net

- A) Corporate Citizenship bezeichnet als ethisches Selbstbildnis eines Unternehmens ein idealtypisches Modellverhältnis zwischen Bürgern, Staat und Unternehmen. Das Unternehmen bringt seine Ressourcen und Fähigkeiten gemeinwohlorientiert in den sozialen und politischen Prozess mit ein und definiert damit Rechte und Pflichten als moralisch proaktiver Bürger.⁵²⁹ Der CC-Gedanke betont den Aspekt einer Verantwortungsübernahme durch Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft, als deren Teil sich Unternehmen selbstverständlich sehen.⁵³⁰
- B) Corporate Social Responsibility oder Corporate Responsibility definiert das werte- und normengeleitete Management zur freiwilligen, solidarischen Lösung gesellschaftlicher Problemlagen im jeweiligen Umfeld eines Corporate Citizens. Mit CSR/CR werden – auch in Kooperation mit Partnern – als wichtiger Aspekt der Stakeholderkommunikation Konzepte und Maßnahmen umgesetzt, die der Lösung humanitärer, sozialer, kultureller, ökologischer oder edukativer Probleme dienen⁵³¹ und einen Return in welcher Form auch immer nachweisen lassen. Als Maßnahmen stehen Corporate Giving, Corporate Sponsoring, Corporate Volunteering, Corporate Investments etc. zur Auswahl. Es ist schließlich die Aufgabe der Corporate Social Communication die Corporate Social Performance transparent zu vermitteln.
- C) Damit schafft das Unternehmen Sustainability, also Nachhaltigkeit. Darunter wird das langfristige Fortbestehen eines Systems – unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder sowie der an Werten orientierten Ziele eines Unternehmens in der Gegenwart – im Hinblick auf eine ausgewogene ökonomische, ökologische, kulturelle und gesellschaftliche Entwicklung in der Verantwortung für künftige Generationen verstanden.⁵³²

⁵²⁹ vgl. WIELAND, Joseph (Hrsg.), *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure*, Ethische Ökonomie Bd. 6, Physica-Verlag, Heidelberg 2001

⁵³⁰ vgl. SCHWALBACH/SCHWERK 2008, S. 79

⁵³¹ ebd.

⁵³² ebd.

- D) Wie schließlich diese Bedürfnisse und Interessen sämtlicher Stakeholder ausgleichend definiert, kommuniziert und kontrollierbar werden, das ist, um negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu vermeiden, zumindest im europäischen Verständnis Aufgabe von Corporate Governance (CG). Sie fördert (im Gegensatz zum angloamerikanischen Verständnis) nicht nur das Eigentümerinteresse, sondern wirkt sich positiv auf alle Stakeholder aus.

Ein Unternehmen ist daher eine soziale Institution, die den Wohlstand aller Stakeholder, einschließlich Eigentümer mehrt. Eine gute CG trägt zu einer schnellen Konfliktlösung bei und ist deshalb für den Unternehmenserfolg zuträglich. Gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist deshalb untrennbar mit einer guten CG verbunden. Das entsprechende Regelwerk, also die Grundsätze und der Verhaltenskodex, auf den sich das Unternehmen im Rahmen der CG geeinigt hat, werden im Code of Conduct erklärt.⁵³³

Haben wir den CC-Komplex nun auf diese Art normativ definiert, werden kulturelle Faktoren, unterschiedliche soziale Sicherungssysteme und Marktformen als die vorgeblichen Rahmenbedingungen für die Definition von CSR völlig unerheblich. Im Detail entscheiden dann die Maßnahmen, die natürlich diversifiziert angewandt werden müssen.

Damit soll sich jetzt aber auch die kommunikationswissenschaftliche Relevanz erschliessen: Unter simpler Anwendung der berühmten Lasswell-Formel (1) *Who says* (2) *what* (3) *in which channel* (4) *to whom* (5) *with what effect?*⁵³⁴ können die einzelnen Forschungsfelder systematisiert werden. Damit wird auch die Notwendigkeit und der Nachholbedarf kommunikationswissenschaftlicher Auseinandersetzung mit Corporate Citizenship deutlich.

⁵³³ zit. nach SCHWALBACH/SCHWERK 2008, S. 82f

⁵³⁴ vgl. LASSWELL, Harold D., *The Structure and Function of Communication in Society*, in: BRYSON, Lyman (Hrsg.), *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*, S. 32ff, Harper & Bros., New York 1948



Abb. 1-17: Kommunikationswissenschaftliche Relevanz von CC, (eigene Darst. nach Lasswell)

Dass Wirkung hier in den vergangenen Jahren fast ausschließlich empirisch (und damit wissenschaftlich) und weniger ökonomisch (und damit praktisch) kontrolliert wurde, ist – wie wir noch sehen werden – eines der Probleme der Legitimitätsdiskussion um CSR.

1.3.5 Corporate Cultural Responsibility

In der bisherigen Diskussion um und über Corporate Social Responsibility wurde ein Bereich häufig gestreift, kaum aber wirklich an- und ausgesprochen: die Kultur. Sie wird auch selten noch als ein Bereich begriffen, der sich innerhalb der noch jungen Disziplin CSR Raum zu schaffen hat. Denn Corporate Cultural Responsibility (CCR) drückt im Rahmen von CSR und dem Kommunikationsbestreben nach Trust, Confidence & Credibility nichts weniger als kulturelle Verantwortung der Unternehmen für Kultur aus⁵³⁵.

„Wenn eine bessere Welt etwas mit Kultur zu tun hat, dürfte auch der Kunst eine gewisse Rolle zukommen. (...) Kunst und Weltrettung stehen in einem ambivalenten Verhältnis. Einerseits wird die Welt ohne Kunst nicht besser werden (...). Andererseits kann man befürchten, dass der Funktionswandel der Kunst – genauer: ihre Einbindung in den kapitalistischen Verwertungszusammenhang – ein Spiegel des verbesserungswürdigen Zustands der Welt sein könnte.“⁵³⁶

Die etwa von Max Horkheimer und Theodor W. Adorno postulierte Trennung von Kultur und Wirtschaft⁵³⁷, sie wurde trotz hohem Abgrenzungsbedarf der Kultur gegenüber wirtschaftlichen Logiken im Zusammenhang mit der Ökonomisierung der

⁵³⁵ WIELAND, Josef, *Corporate Cultural Responsibility und WerteManagement*, im Menüpunkt *CCR im Diskurs*, online verfügbar auf www.kulturkreis.eu, Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft, Berlin

⁵³⁶ LUKS, Fred, *Irgendwas ist immer. Zur Politik des Aufschubs*, S. 42f, Metropolis Verlag, Marburg 2012

⁵³⁷ vgl. HORKHEIMER, Max/ADORNO, Theodor W., *Kulturindustrie, Aufklärung als Massenbetrug*, S. 128ff in: dies., *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, Nachdruck des Originals aus dem Jahr 1944, Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt/Main 1988

Kultur als normative Kraft des Faktischen in den vergangenen Jahrzehnten längst aufgehoben. Die Kulturforscherin Manuela Kohl beschrieb diese Entwicklung auf die Kulturnation Österreich bezogen wie folgt:

„Spätestens seit den 1980er Jahren unterliegt der Kulturbetrieb auch in Österreich verstärkt den Prinzipien Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Die Sparzwänge der öffentlichen Haushalte und damit Probleme der Kulturfinanzierung forcierten die Einführung betriebswirtschaftlicher Prinzipien in den Kulturbetrieben. Kulturinstitutionen sahen sich zur Kompensation der Kürzung öffentlicher Gelder zur Annäherung an die Wirtschaft gezwungen. Kultursponsoring durch Unternehmen erfährt (...) eine wachsende Bedeutung; das stärkere Engagement der Wirtschaft kompensiert den Rückzug der öffentlichen Hand. Kulturelles Schaffen wird mit der Unterstützung von Unternehmen ermöglicht.“⁵³⁸

1.3.5.1 Die Auswirkungen der Krisen auf den Kultursektor

Stimmt Kohls Befund aber noch immer? Die Kulturbetriebe haben die Auswirkungen der Finanzkrise seit 2008 mehr oder weniger lange Zeit ignoriert. Nicht nur, weil – einmal abgesehen von der Verteidigung der Urheberrechte – ...

„(...) Kultur als Sehnsuchtsbegriff nach einem Ort, wo nicht an ökonomische Erfordernisse gebundene Verhältnisse herrschen ...“⁵³⁹

... eine romantisch verklärte Sicht der Dinge an die Gesellschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts anschließt. Grund dafür waren vielmehr einerseits langfristige Sponsorverträge, die es Unternehmen einfach unmöglich gemacht haben, unmittelbar bei Ausbruch der Krise aus den Vereinbarungen auszusteigen. Andererseits haben viele Unternehmen ihr Heil bei der Bewältigung des Vertrauensverlustes gerade in Kooperationen mit Kulturprojekten gesucht. Denn (speziell nach mehreren internationalen Doping- und Betrugsskandalen innerhalb des Sports) insbesondere Kultursponsoring erlaubt es (wir erinnern uns an den Fernsehspot von ERGO) Unternehmen, ...

„(...) im Kampf um den Konsumenten das Beste, was sie haben, in die Waagschale zu werfen:

⁵³⁸ KOHL, Manuela, *Corporate Cultural Responsibility. Das kulturelle Engagement österreichischer Unternehmen*, in SWS-Rundschau Heft 3/2007, 47. Jahrgang, S. 343ff, Sozialwissenschaftliche Studiengesellschaft, Wien 2007

⁵³⁹ WIMMER, Michael, *Kultur und Demokratie*, S. 79, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2011

ihre eigene Glaubwürdigkeit, ihre Reputation und diejenige ihrer Mitarbeiter.“⁵⁴⁰

Und doch hatte bereits beim HPP-Kulturrkongress an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften im April 2009 der Unternehmensberater Bernulf Bruckner die Schwerverletzung der Kultur prophezeit:

„Für die finanzielle Situation der Kulturszene insgesamt und der Kulturschaffenden speziell ergeben sich einige Thesen mit unbequemen Inhalten: Die private Kulturfinanzierung bricht kurz- und mittelfristig ein! Die private Nachfrage nach Kulturleistungen geht zurück. (...) Die Kulturfinanzierung wird auf ‚strategisch wichtige‘ Projekte fokussiert. In einem unmittelbaren ersten Schritt werden die Mittel für Kunst- und Kulturförderung und -finanzierung auf dem erreichten Niveau und in der veranschlagten Struktur fortgeschrieben, mittel- und langfristig werden sie ebenfalls einer Kürzung und jedenfalls einer Restrukturierung unterzogen werden (...), Orchideen-Projekte werden gekürzt oder gestrichen (...), ‚Nischen‘ mit geringer Umwegrentabilität (...) werden es hinkünftig viel schwerer haben, an Fördermittel heranzukommen (...). Der Einfluss der verbleibenden Geldgeber auf die künstlerischen Inhalte wird massiv ansteigen.“⁵⁴¹

Und tatsächlich: Unmittelbar in Leidenschaft wurde zum Beispiel der Kunsthandel gezogen. Weil etwa plötzlich Tausende Banker arbeitslos auf der Straße standen und keine Lofts mehr hatten, die es zu bebildern gab. Allerdings litten nicht nur Kunsthandel und Kunstkäufer unter dem Crash. Obwohl die Auswirkungen der Krise in der Zukunft für unsere Gesellschaft derzeit noch nicht wirklich abschätzbar sind, sind schon jetzt einige negative Effekte in den Bereichen Finanzwirtschaft, Produktion, Konsum, Arbeitsmarkt, Politik und Soziales nicht zu ignorieren. Nationale Regierungen können viele Probleme nicht mehr selbst lösen, die europäischen Institutionen ringen um Einigkeit und Gemeinsamkeit, die einzelnen Bürger spüren die Krise anhand von Sparpaketen, es geht um die Umverteilung von Ressourcen. Der Soziologe Helmut Anheier formulierte die Auswirkungen auf den Kultursektor:

„Of course, while we cannot predict the future, we can reasonably extrapolate a number of trends from developments in the field of arts and culture over the last ten years. Among them

⁵⁴⁰ BORTOLUZZI-DUBACH, Elisa/FREY, Hansrudolf, *Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis*, S. 19, 4. Auflage, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2007

⁵⁴¹ BRUCKNER, Bernulf, *Killt die Krise die Kultur? Auswirkungen der internationalen Finanzkrise*, Vortrag beim HPP-Kulturrkongress am 29.04.2009, abgedruckt in: *TaxARTIST* 3/09, S. 6f, Hammerschmied Hohenegger & Partner Wirtschaftsprüfungs GesmbH, Wien 2009

are:

- Greater demand for cultural goods and services combined with less public funding that is more competitive
- Competition models developed elsewhere (in the health, social services and education sectors) being applied to arts and culture, with an emphasis on cost control rather than outcome quality
- Search for new business models for non-profits in many fields, including arts and culture, to compensate for lower levels of government support
- Professionalisation of finance, management and service delivery, often combined with a certain timidity in terms of advocacy
- Policy emphasis on greater civic engagement and fiscal transparency for legitimacy reasons
- Private philanthropic support that can be fickle, resulting in fluctuating levels of support

Overly optimistic expectations about what foundations can do for arts and culture (e.g., substitute for reduced government spending). What these developments mean is more than a rhetorical question, for the simple reason that these trends are continuing, albeit in the context of a crisis. For a start, transferring models between non-profits and businesses would have become more frequent in regulated quasi markets (health, social services), as would conversions of public to private institutions (education, culture). In other words, many organisations would have changed, and many non-profits would have become more like businesses, while many public institutions would have become more private.⁵⁴²

Diese Debatte hat spätestens seit Herbst 2011 auch in der institutionellen Kulturszene praktisch eingeschlagen. Zuerst wurden die öffentlichen Kulturbudgets in Italien, Spanien, Frankreich, Dänemark, Griechenland und den Niederlanden kräftig gekürzt (im August 2012 riefen der britische „Guardian“, die italienische „La Stampa“, die polnische „Gazeta Wyborcza“ und die „Süddeutsche“ ihre Leser gemeinsam zum kollektiven Whistleblowing in Hinblick auf Kulturabbau auf⁵⁴³), dann folgten die Sponsoren: Im September 2011 kehrte SIEMENS den Bayreuther Festspielen den

⁵⁴² ANHEIER, Helmut, *How Can the Cultural Sector Survive the Financial Crisis?* Online verfügbar auf LabforCulture.org, S.1, European Cultural Foundation, Amsterdam 2009

⁵⁴³ vgl. KÖNIG, Michael, *Sagen Sie uns, wo Europa kaputt gespart wird*, Süddeutsche.de vom 03.08.2012, online verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/internationale-umfrage-zum-kulturabbau-sagen-sie-uns-wo-europa-kaputtgespart-wird-1.1430161>, Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH, München 2012; vgl. auch theguardian, <http://www.guardian.co.uk/culture/interactive/2012/aug/03/europe-arts-cuts-culture-austerity>, Anm. d. Autors

Rücken, im Oktober schockte der Ausstieg von RWE aus dem Traumzeit-Festival Duisburg; Mitte Jänner 2012 sorgte zunächst der Rückzug des österreichischen Telekom-Unternehmens A1 als Großsponsor-Partner der beiden Filmfestivals „Diagonale“ und „Crossing Europe“ sowie der Sommerkino-Events „Kino unter Sternen“ und „Kino wie noch nie“ für eine böse Überraschung in der Filmfestivalszene. Kaum drei Wochen später erfolgte das Aus für die Deutsche Bank-Guggenheim Stiftung Berlin, eine der führenden Adressen für zeitgenössische Kunst. Im August 2012 gab nicht zuletzt auch der Versicherungskonzern UNIQA die Einstellung seines Sponsorings bei den Salzburger Festspielen bekannt, wenig später zog sich die Großbank UBS als Hauptsponsor der Bregenzer Festspiele zurück. In allen Fällen wurde, als Stellvertreterbeispiele für folgende, der Ausstieg mit „Kostenbewusstsein“ argumentiert. Ein Bewusstsein, dass im Zusammenhang mit den Sparpaketen für die Not leidenden öffentlichen Haushalte auch Regierungen zunehmend in Bann ziehen sollte.

In Folge heftiger Diskussionen über Theater- und Orchesterschließungen etwa in Italien oder Deutschland erschien – zudem nach spektakulären Bilderverbrennungen in Deutschland, Griechenland und Großbritannien, die von einer Protestaktion gegen fehlende Geldmittel im CAM Museum für zeitgenössische Kunst in Casoria bei Neapel ausgegangen waren – im März 2012 schließlich ein nächster Aufreger, das Buch „Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und von überall das Gleiche“, in dem die vier Kulturexperten Pius Knüsel (Direktor der Kulturstiftung Pro Helvetia), Dieter Haselbach (Leiter des Zentrums für Kulturforschung bei Bonn), Armin Klein (Professor für Kulturmanagement in Ludwigsburg) und Stephan Opitz (Leiter des Referats für Kulturelle Grundsatzfragen im Bildungsministerium von Schleswig-Holstein) provokant die Schließung der Hälfte der Theater und Museen in Deutschland forderten. Die Kulturpolitik befinde sich, so schrieben die Autoren, in einer Lähmung, weil sie bei schrumpfenden Haushalten eine wachsende Zahl von Kultureinrichtungen erhalten müsse. Zugleich sinke die Nachfrage nach den Angeboten, weil sich die Zahl der Kulturnutzer nicht vermehrt habe. Das durch die Streichung frei werdende Geld solle zu einer Stärkung der verbliebenen Institutionen eingesetzt werden.⁵⁴⁴

⁵⁴⁴ HASELBACH, Dieter/KLEIN, Armin/KNÜSEL, Pius/OPITZ, Stephan, *Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und von überall das Gleiche*, Knaus Verlag, München 2012

Diese polemisch verdichteten Forderungen pragmatischer Kulturmanager hatten im Dezember 2011 allerdings auch schon die Wissenschaftler Lluís Bonet und Fabio Donato als Trend aufgegriffen. In der ersten Ausgabe des neu gegründeten Magazins „encatc Journal of Cultural Management and Policy“ formulierten sie als Folge der Finanzkrise die Theorie vom Ende des Wohlfahrtsstaats auch für die Kultur:

„During the last fifty years, Western European countries have developed relevant welfare policies. Cultural policies have played an important role in this process. The number of cultural activities and facilities (i.e. museums, libraries, theatres, festivals, films) has significantly increased together with the expansion of public expenditures. Thus, the cultural sector depends deeply on governmental policies. Directly, regarding public funding; indirectly, regarding the regulatory system and public policies. In Eastern and Central Europe, the situation has been more complex. During the communist regimes, culture (like sports) was supported as part of a ‚prestige policy‘. After the fall of the Berlin wall, they needed to entirely restructure their cultural system and policies. Nowadays, this is paradoxically an advantage for them, since they know how to face processes of radical change better than Western European countries. They are more aware of how to deal with instability and how to move to a very different political, social and economic system.

In the cultural sector, the majority of the European countries have reacted to the crisis with a process of gradual adjustment without structural changes of their cultural policies. From 2009 to 2011 some governments have reduced the level of public funding, while others have strived to maintain the previous amounts of contributions (Council of Europe, 2011). However, it is predictable that the degree of public contributions might significantly decrease in the next years, due to the deepening of the crisis and its impact on public budgets.

The cuts of public contributions have directly caused a reduction of cultural productions and activities, and indirectly a decrease of cultural consumptions (Eurostat, 2011). Cultural organizations have tried to replace these cuts through two main behaviours: 1) marketing strategies and more popular artistic and cultural programming to increase the box office incomes; 2) partnership strategies for drawing private donations and sponsorships.

The first strategy has had a good impact, although the duration of the crisis is causing a fall down of private consumptions. The second strategy has not succeeded because the level of private donations and sponsorships usually collapses in times of crisis. (...)

In addition, part of the public opinion is questioning the value of the public funds devoted to the cultural sector. The cultural community reacted with campaigns both at the national and the European level (e.g. the “we-are-more” campaign promoted by ACE and ECF2) to highlight the

public value of culture. These campaigns and street demonstrations organized in a few big cities received only the support of the cultural community. Only few citizens have taken part in these initiatives, whereas there had been a greater participation in the campaigns and protests against cuts to other public services, such as health and education.

Concluding, in most European countries, culture is struggling to keep its position in the welfare state. However, only a minority of people do really believe in the strategic role of culture as a key factor of social development. In the last decades, a broad cultural system has been created, and nowadays its financial sustainability is questionable. In the same period of time, the ever largest and best trained generation of professionals is ready to apply its knowledge and competences. But the crisis makes it impossible to hire most of them in cultural organisations.⁵⁴⁵

Lassen sich nun die Theorien von Knüsel und Co. noch emotional diskutieren, sind die Beobachtungen und Schlüsse von Bonet und Donato hingegen normativ verifizierbar. Am 13. April 2012 stellte zum Beispiel Italiens Kulturministerium das Museum der Kunst des 21. Jahrhunderts, MAXXI, in Rom wegen hohen Defizits – das Ministerium hatte als Teil der öffentlichen Budgetsanierung die Subventionen von sieben Millionen auf vier Millionen Euro gekürzt, ein Sponsor für den Ausfall konnte nicht gefunden, der Haushaltsplan damit nicht eingehalten werden – unter eine Sonderverwaltung. Der Verwaltungsrat musste zurücktreten, der Status des Hauses als staatlich mitgetragene Gründungs- und Trägerstiftung wurde de facto aufgehoben. Ziel: die Privatisierung. Zeitgeistig Stimmig in diesem Zusammenhang ist, dass ausgerechnet auch der Abteilung „Kulturförderung und Sponsoring“ von Kultur-Kontakt Austria, dem hauptsächlich vom österreichischen Kultur- und vom Wissenschaftsministerium getragenen Kompetenzzentrum für Bildung, Kultur und Kunst, mit Jahresende 2012 das Aus übermittelt wurde.

1.3.5.2 Cultural Governance und Performance Measurement

Michael Wimmer bemerkt in einer aktuellen Beschreibung der Kulturwirtschaftspolitik als Folgerung der Sparpakete:

⁵⁴⁵ BONET, Lluís/DONATO, Fabio, *The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe*, encatc Journal of Cultural Management and Policy, Vol. 1, S. 7f, ENCATC, Brüssel 2011

„Dort, wo der Staat als Träger wohlfahrtsstaatlicher Errungenschaften zunehmend Schwächen bei der Schaffung und Aufrechterhaltung von sozialer Gerechtigkeit zeigt, ist er auch im Kulturbereich gezwungen, seine fürsorglichen Ansprüche zugunsten einer ‚Kultur für alle‘ aufzugeben und stattdessen nach einer ‚Kultur mit allen‘ zu rufen.“⁵⁴⁶

Cultural Governance hat sich zuletzt als Begriff etabliert, der hier im Zusammenspiel zivilgesellschaftlichen Engagements und staatlicher Kulturpolitik gerade wegen allseits schrumpfender Kulturmittel Abhilfe schaffen soll.

„Damit sollen neue Formen der politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Koordination und deren Steuerung in den zunehmend komplexen institutionellen Strukturen staatlicher Regierungssysteme, in der öffentlichen Verwaltung, in Bereichen des Dritten Sektors und in privaten Unternehmen erfasst werden. Die in diesem Zusammenhang entwickelten Governance-Konzepte basieren auf Diskussionen zu ‚New Public Management‘, die die Versuche einer Reform der öffentlichen Verwaltung seit den 1980er Jahren begleiten. Sie gehen von der Idee einer weitergehenden Verantwortungsteilung und Kooperation zwischen den einzelnen Sektoren aus. Die Handlungslogiken Hierarchie (Staat), Tausch (Markt) und Solidarität (Zivilgesellschaft) sollen nicht länger gegeneinander ausgespielt, sondern miteinander verbunden werden.“⁵⁴⁷

Voraussetzung für eine so konzipierte Inklusion ist allerdings eine gemeinsame Basis. Wie Haselbach und Co. auch, fordern Bonet und Donato daher vor dem Hintergrund der Krisen ein radikales Umdenken. Allerdings a priori nicht mit Fokus auf Schließungen, sondern auf Anstrengungen bei Strategien und Managementsystemen, die eine entscheidende Basis für Cultural Governance und CCR bieten sollen: Im Mittelpunkt des Kulturmanagements sollen künftig auch im öffentlichen Sektor die Stakeholder stehen. Anstelle der althergebrachten, rhetorisch perpetuierten Unterstützung für Kunst und Kultur verlangen Bonet und Donato daher auch klare Measurement-Systeme, die helfen sollen, die Performance eines Kulturprojektes auch in seiner Nachhaltigkeit und Wertschöpfung für den Investor, die Kommunen oder den Staat, zu kommunizieren.

„Artists, curators and even cultural administrators frequently behave in a self-referential way, pursuing their mission with an autonomous approach. They justify any financial deficit on the

⁵⁴⁶ WIMMER 2011, S. 82

⁵⁴⁷ ebd.

basis of the importance of artistic quality, of creativity and of heritage conservation. Hence, the crisis is perceived as a temporary and external constraint. They are waiting for the end of the crisis and for the recovery of the previous levels of public funding. Instead, this is a structural crisis, and we should face it through a radical change of the strategies and management systems. (...) Furthermore, some curators and artists believe that their cultural productions are so innovative or excellent that their value could never be caught by any standard performance measurement system. In some cases, the situation is even worse. Sometimes the measurement is not carried out in order to avoid signalling a balance deficit. Indeed, in such cases the personal interests (prestige, career, salary and so on) are related to the magnificence of the projects, even though the available financial resources are not sufficient. However, we must admit that the conventional performance measurement systems have been designed bearing in mind for-profit industrial companies. Thus, there are difficulties in making them consistent with the characteristics and information needs of cultural organizations (Ames, 1991). Therefore, there are responsibilities, as well as big challenges, for cultural politicians and for cultural management researchers. To summarize, the crisis could be overcome only through a radical change in the current governance and management models.⁵⁴⁸

Die Ergebnisse zum Beispiel einer von der deutschen Managementberatung Syncwork beauftragten Studie des Lehrstuhls für Public-&-Nonprofit-Management an der Universität Potsdam unter 179 Museen⁵⁴⁹ in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahr 2011 beweisen die Notwendigkeit: Die Kultur der Management- und Steuerungsinstrumente (Leistungs- und Zielvereinbarungen, Controlling, kaufmännische Buchführung, interne Budgetierung,...) ist eine junge. In 15 Prozent der Museen wurden beispielsweise zwar interne Zielvereinbarungen abgeschlossen und es erfolgte eine Budgetierung, aber es gab keine Leistungskennzahlen, mit denen die Zielerreichung gemessen werden konnte. Weitere 14 Prozent der Museen nutzten zwar Leistungskennzahlen und budgetierten, schlossen aber keine Zielvereinbarungen ab. Diese Museen messen zwar ihre Leistungen, dürften jedoch aufgrund fehlender Zielvereinbarungen Steuerungsdefizite besitzen. Insgesamt lag zum Umfragezeitpunkt der Anteil jener, die Leistungs- und Zielvereinbarungen evaluierten,

⁵⁴⁸ BONET/DONATO 2011, S. 8

⁵⁴⁹ 397 Museen wurden mit Fragebogen angeschrieben, 45 Prozent haben geantwortet, Anm. d. Autors

erst bei – für Unternehmen – bescheidenen 38 Prozent.⁵⁵⁰

Was Bonet und Donato also nun für den Kultursektor im Zusammenhang mit Performance-Measurement im Hinblick auf Stakeholder-Kommunikation und damit auf die Finanzstabilisierung von Kulturbetrieben sehr deutlich forderten, muss erst recht Gültigkeit bei Kulturengagements von Unternehmen haben. Den Mut, sich messen zu lassen, forderte Susanne Senft, Vorsitzende von „PR Quality Austria“ in diesem Zusammenhang, denn nur durch einen permanenten Evaluierungsprozess werden Kultur und Kommunikation auch die Anerkennung als Wertschöpfungsbeitrag erreichen.⁵⁵¹ In einer Abwandlung eines Titels zu einem Buchbeitrag des ehemaligen österreichischen Bundeskanzlers Fred Sinowatz aus 1977 ist zu sagen⁵⁵²: Die Verantwortung für Kultur ist die Verantwortung für Soziales! Und die Verantwortung für die Gesellschaft die Verantwortung für ein Unternehmen. Die Kulturmanagerin Annemarie Türk verweist auf die mit CCR verbundenen Chancen und Synergien:

„Für Unternehmen werden zunehmend Wissen, Information, Mobilität, Vernetzung und Kreativität zu jenen Faktoren, die Zukunftsfähigkeit und Marktchancen im globalen Wettbewerb sichern. (...) Unternehmen verstehen sich nicht als Lückenbüßer und haben auch keinen Ehrgeiz, der öffentlichen Kulturförderung Konkurrenz zu machen. (...) Firmen haben so viel mehr einzubringen als Geld.“⁵⁵³

1.3.5.3 Einmal mehr: zum Begriffswirrwarr um CCR

Folgen wir dem – im Bereich der Corporate Citizenship offensichtlich immanenten – Diktum Wittgensteins⁵⁵⁴, wonach der Gebrauch eines Wortes seine Bedeutung bestimmt, dann ließe sich u.a. aus Kohls Beschreibung ableiten, dass Corporate Cultural Responsibility und Kultursponsoring ein und dasselbe seien. Lassen wir die vorangehenden Kapitel aber Revue passieren und folgen wir vielmehr unserer Argu-

⁵⁵⁰ SYNCWORK AG (Hrsg.), *Modernes Museumsmanagement. Ergebnisse einer Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, S. 21ff, Syncwork AG/Universität Potsdam, Potsdam 2012

⁵⁵¹ vgl. EBENFÜHRER, Astrid, *Über den Mut, sich messen zu lassen*, auf: derStandard.at vom 25. September 2012, online Verfügbar unter: <http://derstandard.at/1348283952660/Ueber-den-Mut-sich-messen-zu-lassen?ref=nl>, Der Standard, Wien 2012

⁵⁵² vgl. SINOWATZ, Fred, *Kulturpolitik als Fortsetzung der Sozialpolitik*, in: STAININGER, Otto (Hrsg.), *Kulturlandschaft Österreich: Analysen und kritische Beiträge*, S. 99ff, Europaverlag, Wien 1977

⁵⁵³ TÜRK, Annemarie, *These 18*, in: KulturKontakt Austria (Hrsg.), *KKA Edition Band 1, 21 Thesen*, S. 117 und S. 121, KulturKontakt Austria, Wien 2010

⁵⁵⁴ vgl. WITTGENSTEIN, Ludwig, *Philosophische Untersuchungen*, §43, in: WITTGENSTEIN, Ludwig, *Philosophical Investigations, The German Text With a Revised English Translation*, S. 18, Blackwell Publishing Ltd, Oxford 1953, 1958, 2001

mentationskette bis hierher, wird ohne Vorgriffe auf die folgenden Kapitel schon jetzt offensichtlich, dass es sich bei Kultursponsoring – etwa neben Cultural Investment oder Corporate Giving oder Corporate Volunteering – nur um *eine* Kommunikationsmaßnahme im Rahmen von CCR handeln kann. Mit CCR ist somit weder das in Medizinerkreisen bekannte „Center for Cardiovascular Research“ noch die unter Musikfreunden bekannte Band „Creedence Clearwater Revival“ gemeint. Corporate Cultural Responsibility ist Teil der sozialen Verantwortung eines Unternehmens.

Tatsächlich ist der Begriff Corporate Cultural Responsibility, im Jahr 2002 aus einem gemeinsamen Workshop des SIEMENS-Arts-Programms und der wirtschaftlichen Fakultät der Universität Witten/Herdecke heraus entstanden, aber auch noch nicht in den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen selbst angekommen. Im Gegenteil: Bei der Deutschen Bank etwa wird CCR begrifflich unscharf als „Kultursponsoring im Kontext von Corporate Citizenship“ betrieben, nämlich sogar außerhalb der Kommunikationsabteilung.⁵⁵⁵ Das ist jedoch durchaus als Fortschritt zu werten, wie sich bei einem, von der Bank Austria unterstützten Symposium zum Thema „Vom Kultursponsoring zur Corporate Cultural Responsibility“ von „KulturKontaktAustria“ im September 2010, bewiesen hat. Die PR-Expertin Angelika Svoboda referierte ebenda:

„Die meisten Unternehmen, die ich kenne, arbeiten nach wie vor mit dem Terminus Kunst- oder Kultursponsoring. Der Begriff Corporate Cultural Responsibility ist meiner bescheidenen Erfahrung nach noch nicht sehr weit verbreitet.“⁵⁵⁶

Es scheint einmal mehr auch hier ein Problem des Willens zur Veränderung zu sein: Zu spät hat sich kulturelles Engagement der Unternehmen zumindest in Europa über den Begriff Kultursponsoring vor allem als Kommunikationsmaßnahme für die Wirtschaft etabliert; zu „pubertär“ stellt sich daher auch Kultursponsoring im Mühen um Identifikation, Legitimation und Wertigkeit innerhalb von Unternehmenskommunikation dar; zu nahe ist die Sponsoringpraxis im Verständnis vieler Entscheider noch

⁵⁵⁵ vgl. TRÜMPER, Frank-Peter, Kultur, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 348, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

⁵⁵⁶ SVOBODA, Angelika, *Vom Mäzenatentum zur nachhaltigen Corporate Cultural Responsibility*, in: KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility*, S. 12, Edition Atelier, 1. Auflage, Wien 2010/2011

dem Mäzenatentum: Sie folgt oft keiner Strategie, sondern Befindlichkeiten der CEOs (oder auch ihrer Lebenspartner) im Hinblick auf Akzeptanz. In der Öffentlichkeit, im Regelkreis von Gefälligkeiten oder zwischenmenschlichen Beziehungen.

Auch die Bank Austria, Sponsorin des Symposiums, verwendet – wie wir noch sehen werden – den Begriff Kultursponsoring für Corporate Cultural Responsibility. Ist heute von Letzterer die Rede, dominiert generell vielmehr die vage Annahme, es handle sich bei CCR um Unternehmenskultur, also um „Corporate Culture“.

„Der Begriff einer ‚Unternehmenskultur‘ ist somit strikt vom Begriff der Kultur im Allgemeinen zu unterscheiden. Während Letzterer den geistigen, künstlerischen und wissenschaftlichen Entwicklungsstand, sprich das kulturelle Niveau einer Gesellschaft bezeichnet, verweist Ersterer lediglich auf die spezifischen Gruppenstandards und die typischen Verhaltensweisen (...) kurz auf die soziale Praxis innerhalb einer Unternehmung“⁵⁵⁷,

womit Aßländer Bräuche, Rituale und Gepflogenheiten meint. Corporate Cultural Responsibility indes fragt – so die Namensgeber Beate Hentschel und Michael Hutter – nach Hintergründen, Sinn und Nutzen einer Pflege der kulturellen Umwelt durch Unternehmen⁵⁵⁸, somit nach der Verantwortung der Unternehmen für eine lebendige und leistungsfähige kulturelle Umwelt. CCR ist damit die Fokussierung eines „Good Citizen“ (in bestimmender Ableitung der Corporate Citizenship) von CSR auf das kulturelle Engagement und umfasst über reine Kommunikation hinaus ...

„(...) internes und externes kulturelles Engagement eines Unternehmens, wie Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitern, Angebot von kulturellen Veranstaltungen oder auch Sponsoring und Mäzenatentum.“⁵⁵⁹

Vor diesem Hintergrund und der Allgegenwart der Begriffe Verantwortung und Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit dem CSR-Diskurs empfiehlt sich ein Moratorium für die Verwendung des Begriffs Kultursponsoring: Dieses soll und muss künftig – durch-

⁵⁵⁷ ASSLÄNDER, Michael, *Unternehmerische Verantwortung und Kultur*, in: BESCHORNER, Thomas/ SCHMIDT, Matthias, *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, S. 19, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Bd. 15, 1. Auflage, 2005, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2006

⁵⁵⁸ HENTSCHEL, Beate/HUTTER, Michael, *Corporate Cultural Responsibility – Zur Pflege der Ressource Kultur*, Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI, online verfügbar auf: www.kulturkreis.eu

⁵⁵⁹ KOHL 2007, S. 347

aus im Sinne des so häufig strapazierten Begriffs von Nachhaltigkeit – durch das Verständnis von CCR ersetzt werden.

1.3.5.4 Zum Kulturbegriff

Eine in einer Unternehmenskultur festgeschriebene Verantwortung für die kulturelle Umwelt, noch dazu eine, die in Zeiten kulturellen Wandels übernommen werden soll, bedarf zunächst der Klärung des Begriffs „Kultur“ selbst. Das ist gar nicht so selbstverständlich, denn selbst die einschlägige Literatur zum Thema Kultursponsoring, meist Praxisleitfäden aus der Marketingforschung, gibt dazu wenig bis nichts her. Was sehr viel aussagt über das Verhältnis von Kommunikationsforschung, Wirtschaftsforschung und Kulturwissenschaften, die Bewertung dieses Phänomens wollen wir hier aber nicht weiterverfolgen. Es ist doch so: Wird von Kultur gesprochen, ist damit oft Kunst gemeint – und umgekehrt. Die Übergänge sind fließend, generell hat sich Kultur als Oberbegriff für Kunst aber durchgesetzt. Vielleicht ist Werner Heinrichs aber hilfreich, Kultur unter vier Verstehensweisen zu betrachten⁵⁶⁰:

- A) Kultur als menschliches Vermögen und dessen Dokumentation
- B) Kultur als Verhalten (z. Bsp. Brauchtum, in Spielen, Gesprächskultur)
- C) Kultur als Bildung (z. Bsp. die Arbeit in Schulen, Museen)
- D) Kultur als Kunst

Eine erschöpfende Definition des Kulturbegriffes kann ohnedies als vergebliches Unterfangen angesehen werden.⁵⁶¹ Vor dem Hintergrund, den Rahmen der Arbeit hier nicht sprengen zu wollen und auch gar nicht zu können⁵⁶², bleibt ohne Anspruch auf Vollständigkeit und weitere Definitionsversuche zumindest auf das Wesen von

⁵⁶⁰ HEINRICHS, Werner, *Kulturpolitik und Kulturförderung: Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturförderung*, S. 4, Verlag C.H. Beck, München 1997

⁵⁶¹ BRAUN, Günther/GALLUS, Thomas, *Kultursponsoring-Management*, in: HEINZE, Thomas (Hrsg.), *Kulturförderung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership*, S. 67, LIT Verlag, Münster 1999

⁵⁶² zur kulturwissenschaftlichen Definition siehe etwa: RECKWITZ, Andreas, *Die Kontingenzperspektive der „Kultur“*. Kulturbegriffe, Kulturtheorien und das kulturwissenschaftliche Forschungsprogramm, in: JAEGER, Friedrich/RÜSEN, Jörn, *Handbuch der Kulturwissenschaften, Band III: Themen und Tendenzen*, S. 1- 20, J.B. Metzler Verlag, Stuttgart/Weimar 2004

Cultural Responsibility bezogen mit Fritz Simon normativ festzuhalten:

„Der Begriff der Kultur wird in verschiedenen Bedeutungen gebraucht, die auseinandergehalten werden müssen: ‚Kultur‘ als soziologischer Terminus zur Bezeichnung eines größeren sozialen Systems einerseits, ‚Kultur‘ als im weitesten Sinne äquivalent zu ‚Kunst‘ andererseits. ‚Kultur‘ im letzteren Sinne ist ein Bestandteil von ‚Kultur‘ im ersteren Sinne. Kultur (im ersteren, weiteren Sinne) wird bestimmt durch Regelsysteme, die über Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit entscheiden. Die grundlegenden Regeln sind per se nicht bewusst; (...) An dieser Stelle kommt die Kunst ins Spiel: Sie ermöglicht es, kulturelle Regeln beobachtbar zu machen (...). Der Verstoß gegen die Regeln der eigenen Kultur ermöglicht deren Bewusstwerdung. Daher kann ein Unternehmen, indem es Kunst und Künstlern innerhalb der eigenen Organisation Raum eröffnet, die eigene Unternehmenskultur reflektieren und in ihren Erhalt oder ihre Veränderung investieren.“⁵⁶³

Als Ergebnis einer laufenden Auseinandersetzung von Gesellschaft mit ihrer Umwelt ist es vor allem – reflektiert von oder inspiriert durch die Kunst – die Kultur im soziologischen Sinn, die sich beständig wandelt. Kultur ohne fortwährende Entwicklung, auch ohne Kunst, hört auf, Kultur zu sein.⁵⁶⁴ Kunst als absoluter Schaffensprozess eines Menschen freilich auch, weil ja Kultur das Kunstschaffen bedingt und umgekehrt. Grundsätzlich kann Kultur also in einem weiten und einem engen Sinn aufgefasst werden. Eine weite, flexible Definition liefert Michael Aßländer:

„Kultur ist in diesem Sinne die Aneinanderreihung einzelner Leistungen, Erfindungen oder Fertigkeiten“ (nämlich auch im Sinne der Künste, Anm. d. Autors), „die die Menge an Kultur erhöhen und das kulturelle Niveau einer Gesellschaft heben.“⁵⁶⁵

Aßländer beschreibt hier Kultur als Zivilisation, die in korrelierender Kombination mit Kunst und Wissenschaft aber darüber hinaus – wie zum Beweis für die Richtigkeit der Konzepte CSR und CCR – die materielle und immaterielle Wertebasis einer Gesellschaft und den Umgang der Menschen untereinander berührt.

⁵⁶³ SIMON, Fritz B., *Kultur der Kultur. Kommunikations- und systemtheoretische Überlegungen zur Pflege der kulturellen Umwelt des Unternehmens*, Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI, online verfügbar:

http://www.kulturkreis.eu/images/stories/downloads/pb_csr_und_ccr/ccr_hintergruende/theorie-simon.pdf, Witten/Herdecke 2004

⁵⁶⁴ zit. nach ASSLÄNDER 2006, S. 17

⁵⁶⁵ ASSLÄNDER 2006, S. 17

„Wir sind in hohem Grade durch Kunst und Wissenschaft kultiviert. Wir sind zivilisiert, bis zum Überlästigen, zu allerlei gesellschaftlicher Artigkeit und Anständigkeit. Aber, uns schon für moralisiert zu halten, daran fehlt noch sehr viel. Denn die Idee der Moralität gehört noch zur Kultur ...“⁵⁶⁶

Es ist daher durchaus verständlich, wenn dort, wo die Moral sinkt, – und die Gier insbesondere vor der Finanzkrise hat zuletzt gezeigt, wie sehr Moral sinken kann – der Sehnsucht nach Harmonisierung von Handlung und normativen Werten, dem steilen Weg von der bloßen Zivilisation zur moralisch gefestigten Kultur auch in Begriffen Ausdruck verliehen wird.

Der Begriff „Corporate Culture“, also Unternehmenskultur, ist ein gutes Modell für eine grassierende Entwicklung, die Kohl als „Kulturalisierung des gesamten gesellschaftlichen Lebens“⁵⁶⁷ bezeichnet, die „sich in der inflationären Verwendung des Begriffs ‚Kultur‘, in der Entstehung von Begriffen wie ‚Esskultur‘, ‚Wohnkultur‘, ‚Gesprächskultur‘“⁵⁶⁸, „Medienkultur“ etc. zeigt. Mit anderen Worten, und das ist gleichzeitig auch die gute Nachricht: Wir erleben nicht nur die Ökonomisierung der Kultur, sondern auch die Kulturalisierung der Ökonomie, die u.a. in der Überhöhung von Produkten deutlich wird. Diese haben nicht mehr nur einen Gebrauchswert, sie wollen – häufig auch durch künstlerische Gestaltung – ein Image transportieren, das dem Konsumenten einen Lebensstil signalisiert, der, zur Zeit passend, Nachhaltigkeit dokumentiert. Zum Beispiel Christian Ludwig Attersees Bestecke, Torten, Teppiche, Tassen und Würste; Hermann Nitschs Weinetiketten; Franz Wests Museumsgarderoben; Hundertwassers Fernwärme-, Bäder-, Würstelstand-Behübschungen; Arik Brauers Hausfassaden; André Hellers Swarovski-Showrooms; die Edition des Bank Austria Künstlersparbuchs oder die Künstler-Feuilletons der Tageszeitung „Die Presse“, um hier einige wenige Beispiele jüngerer Vergangenheit aus Österreich zu nennen.

Bemerkenswert ist, dass es vor allem die intellektuellen Eliten sind, die diese Entwicklung kritisieren. Die Künstler selbst beweisen damit *nur* das Elementare ihres

⁵⁶⁶ KANT, Immanuel, *Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht*, in: ders.: Werkausgabe in 12 Bdn., hrsg. von Wilhelm Weischedel, Bd. 11, S. 402f, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1993

⁵⁶⁷ KOHL 2007, S. 344f

⁵⁶⁸ ebd.

Seins. Der im Jahr 2000 verstorbene österreichische Dichter Ernst Jandl brachte das in einem oft vertonten Gedicht aus dem Jahr 1983 sehr schön auf den Punkt:

„wie verrückt arbeiten alle an romanen und / wie verrückt an neuen theaterstücken und wie /
verrückt an neuen gedichten / und die maler malen wie verrückt an ihren neuen bildern und /
die bildhauer hämmern wie verrückt auf ihren stein / und die komponisten tragen wie verrückt
ihre häßlichen noten ein / und die musiker tag und nacht blasen wie verrückt in ihr saxophon /
ihre trompete ihre posaune klarinette flöte oboe fagot“⁵⁶⁹

Helmut Neundlinger konstatiert, dass darin Jandl auch einiges von dem zur Sprache bringt, was die zeitgenössische Diskussion um kreative Arbeit, geistiges Eigentum, Urheberrecht und ökonomische Verwertung beherrscht⁵⁷⁰. Vielleicht sollte in diesem Zusammenhang ein Gedanke von Jean-Christophe Ammann aufgegriffen und weniger von Kunst als von „kultureller Leistung“⁵⁷¹ gesprochen werden. Eine Leistung, die im Hinblick auf künftig gelingendes gesellschaftliches Leben ihre Berechtigung hat, damit Verantwortung bedeutet und die nachhaltige Notwendigkeit von Kunst determiniert:

„Eine Gesellschaft ohne Vorbilder geht im Eintopfgericht baden. Ob wir die Vorbilder erreichen, ist eine ganz andere Sache. Sie dienen uns als Orientierung. Eine Gesellschaft ohne Orientierung raubt sich selbst die Zukunft. Es reicht auf Dauer nicht aus, immer nur etwas besser, erfolgreicher als der andere zu sein. Der einseitige ökonomische Zwang und dessen Vorstellung rauben der Innovation ihren kreativen Spielraum, der nur übergreifend verstanden werden kann.“⁵⁷²

Kultur ist also einerseits die Summe gesamtgesellschaftlichen Könnens, Vermögens, Wissens und Verhaltens⁵⁷³, andererseits und im engeren Sinn: auch Kunst als Subsystem von Kultur. Mit der Frage aber, was Kunst denn sei, befasst sich die Ästhetik bereits seit Jahrhunderten, ohne abschließend zu einer befriedigenden Antwort

⁵⁶⁹ JANDL, Ernst, *wie verrückt*, Wien 1983, online verfügbar auf: <http://www.otium-ev.de/pages/kunst%20macht%20dumm.htm>

⁵⁷⁰ zit. nach NEUNDLINGER, Helmut, *Was macht eigentlich die Kunst?*, in: Album, Der Standard vom 02./03.06.2012, Der Standard Verlag, Wien 2012

⁵⁷¹ AMMANN, Jean-Christophe, *Dringend gefordert: Ein „Contrat Culturel“*, in: ders., *Annäherung. Die Notwendigkeit von Kunst*, Statement-Reihe S 18, Erste Auflage, S. 18, Lindinger + Schmid Verlag, Regensburg 1996

⁵⁷² ebd.

⁵⁷³ vgl. GOTTSCHALK, Ingrid, *Kulturökonomik. Probleme, Fragestellungen und Antworten*, S. 24, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006

gekommen zu sein. Festzuhalten ist daher: Wenn wir im Folgenden von Kultur sprechen, soll es schwerpunktmäßig, aber nicht ausschließlich um Kunst gehen. Das als wichtig Empfundene wird meist zuerst genannt.

1.3.5.5 Kultur und Nachhaltigkeit

Im Diskurs um CSR ist immer wieder von Nachhaltigkeit als oberstem Ziel die Rede. In der definitorischen Auslegung – und damit auch in den Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen – ist der etwas unscharfe Begriff fälschlicherweise auf die Begrifflichkeit von ökologischer Nachhaltigkeit fokussiert. Nicht ohne Grund, der in der Historie zu finden ist: Das im deutschen Sprachgebrauch verwendete Wort „Nachhaltigkeit“ kommt tatsächlich ursprünglich aus dem Bereich der Forstwirtschaft. Hans Carl von Carlowitz schrieb erstmals 1713 von der „nachhaltenden Nutzung der Wälder“⁵⁷⁴. Der Begriff wurde schließlich als „sustained yield“ ins Englische übertragen. 1972 taucht das Wort „sustainable“ aber außerhalb der Forstwirtschaft in einem Bericht an den Club of Rome erstmals im Sinne eines Zustands globalen Gleichgewichts auf. Zwei Jahre später verwendet dann ein Dokument des Ökumenischen Rates der Kirchen bei der Definition eines neuen sozialetischen Leitbilds die Formulierung „sustainable society“.

Bis heute sind die Begriffe „Sustainability“ oder „Nachhaltigkeit“ daher entweder stets mit einem Eindeutigkeit schaffenden Bezug zu versehen, oder es wird das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit gemeint, das ökologische, ökonomische und soziale (im Sinne von: gesellschaftliche) Nachhaltigkeit umfasst. In der vorliegenden Arbeit ist auf der Basis des Brundtland-Reports das Drei-Säulen-Modell gemeint: Eine Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen aufs Spiel zu setzen.⁵⁷⁵ Auch Fred Luks konzipiert die CSR-Theorie der Bank Austria entlang der Verantwortung für Menschen.

„Das ist die Nachhaltigkeit. Im Kern steht nicht die Artenvielfalt oder der Klimawandel, sondern es steht der Mensch im Mittelpunkt. Nachhaltigkeit ist, wenn es gerecht zugeht. Es soll uns gut

⁵⁷⁴ CARLOWITZ, Hans Carl von, *Sylvicultura Oeconomica oder Hauswirtschaftliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baumzucht*, verlegt bei Johann Friedrich Braun, Leipzig 1713

⁵⁷⁵ vom Autor zusammengefasster Wikipedia-Artikel zum Thema Nachhaltigkeit, vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>

gehen, und nicht nur hier, sondern auch in anderen Teilen der Welt. Der Witz an der Nachhaltigkeit ist es, die Ungerechtigkeit – das Entwicklungs-, Hunger- und Armutsproblem auf dieser Welt – heute noch aus der Welt zu schaffen, aber ohne intergenerativ zu riskieren, dass in Zukunft Leute nicht mehr gut leben können (...).⁵⁷⁶

Die Krise hat die Nachhaltigkeitsdiskussion beschleunigt. Weniger im theoretischen Diskurs als vielmehr in der Praxis bedeuten Nachhaltigkeit und CSR für die Mehrheit der Unternehmen – verglichen mit Sport- und Kultursponsoring – das Apperzipieren zeitgemäßer und notwendiger Management-Skills, die, hurtig perpetuiert, Grundlage dafür sein sollen, das Vertrauen der Stakeholder wieder zu erlangen. Luks schreibt:

„Nach der Finanzkrise geht es nicht mehr so weiter wie bisher, und allein deswegen muss schon ein Unternehmen wie die Bank Austria darüber nachdenken, wie die Gesellschaft in Zukunft funktionieren soll (...). Eine Bank hat heute keine gute Reputation, damit verrate ich kein Betriebsgeheimnis. Aber das ist letztlich gut für die Nachhaltigkeit. Die Krise war schrecklich. (...) Das alles hat aber dazu geführt, dass in den meisten Branchen neu über Nachhaltigkeit gesprochen wird.“⁵⁷⁷

Für das traditionelle Kulturengagement von Unternehmen – und damit für Kultur im Sinne des Äquivalents für Kunst – ergibt sich aus diesem Nachdenkprozess heraus ein aktuelles Problem im Hinblick auch auf die für Reputation vorausgesetzte Medienvermittlung von CSR: Solange sich das Wort *social* nämlich im allgemeinen Verständnis auf karitatives *Hilfestellung-Leisten* reduziert und nicht meint: durch eigene Leistung *zum Wohlstand aller beitragen* zu wollen, lässt sich mildtätiges Engagement auch medial leichter vermitteln. Es werden wesentlich mehr Stakeholder Verständnis einer Entscheidung gegenüber aufbringen, die eine Unterstützung etwa von SOS-Kinderdörfern vorsieht, als zum Beispiel von Jazzclubs. Es wird auch die Meldung, dass das Unternehmen „xy“ einen Scheck in relevanter Höhe zugunsten eines Umwelt- oder Tierschutzprojektes übergeben hat, für die Pressestellen dieses Unternehmens einfacher unter Nennung des Gebers zu platzieren sein, als die Botschaft des Sponsorings eines Orchesters. Ein Befund, der sich etwa in der Jahresschau des LBG aus dem Jahr 2010 anhand von Zahlen festmachen

⁵⁷⁶ LUKS, Fred, Zusammenfassung aus einer unredigierten Abschrift des Diskussionsbeitrags im Rahmen der Veranstaltung *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility*, Wien 2010

⁵⁷⁷ ebd.

ließ: Zwar hatten sich die Mitgliederunternehmen angesichts grassierenden Reputationsverlustes im Vergleich zu den Vorjahren deutlich mehr im Rahmen von CC engagiert (es wurden Leistungen im Wert von 1,45 Billionen Euro im Jahr 2011 ausgewiesen), sowohl der Anteil an Geldleistungen als auch der Beitrag für Kunst- und Kulturprojekte waren aber deutlich gesunken.⁵⁷⁸

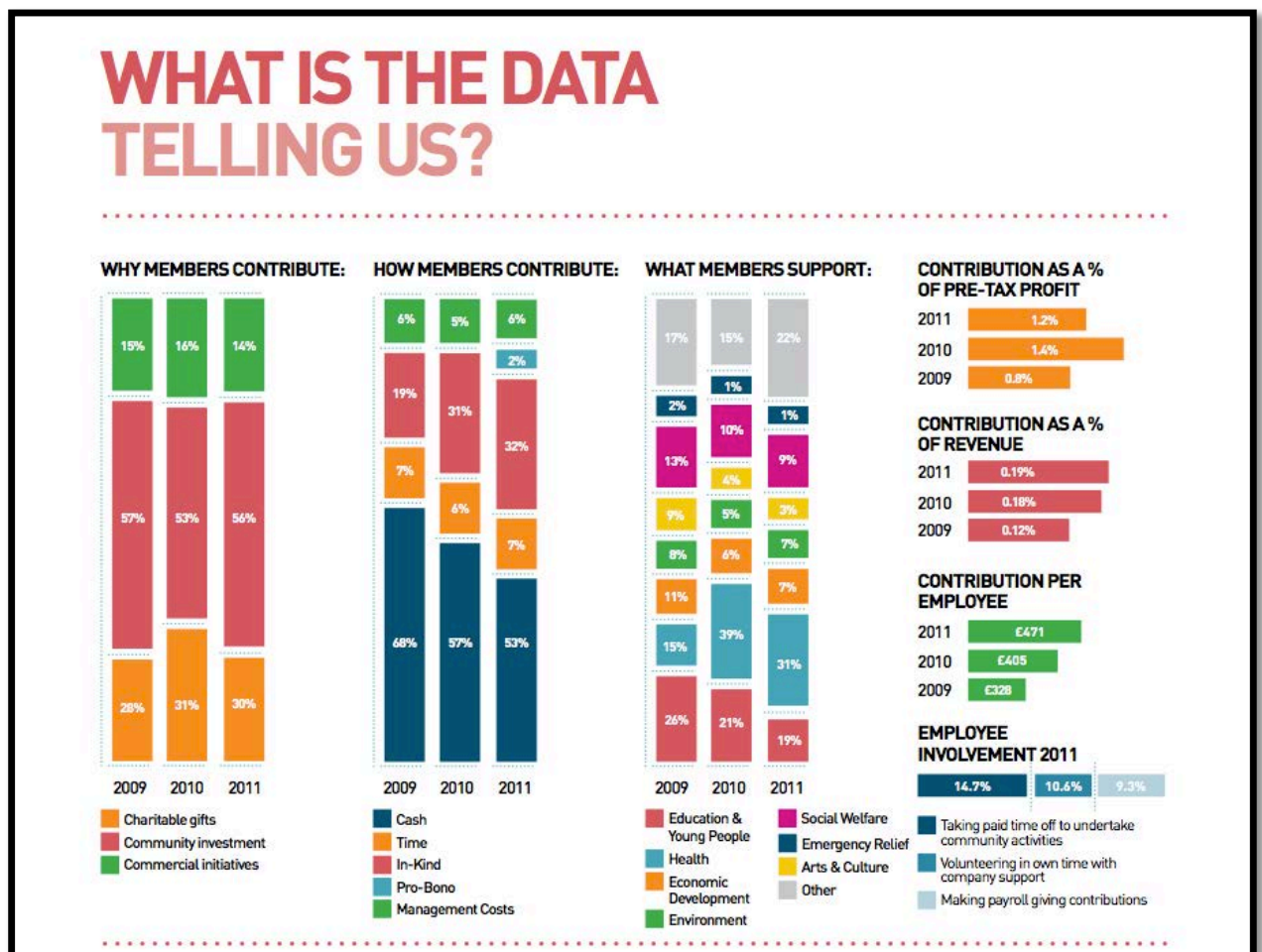


Abb. 1-18: Entwicklung der Beiträge der LBG-Mitglieder, Darstellung der LBG, Quelle: LBG

Ein Trend, den auch Angelika Svoboda bestätigen kann:

„Ich habe in Österreich für die Industriellenvereinigung den Prozess zur Entwicklung eines ersten Leitbildes der österreichischen Industrie zu CSR mit initiiert und begleitet und die Diskussion darüber sehr interessiert verfolgt. Mir ist damals aufgefallen, dass Unternehmen, vor allem die Tochterunternehmen internationaler Konzerne, immer weniger Geld im Bereich Kunst und Kultur ausgeben dürfen, als sie es bis dahin gemacht haben. Das ist eine Entwicklung, die zu Sorge Anlass gibt. (...) Wenn multinationale, börsennotierte Unternehmen sich eine

⁵⁷⁸ LBG Annual Review 2011, S. 6f, online verfügbar unter www.lbg-online.net

Corporate Social Responsibility zu eigen gemacht haben, so wird ihr Auftrag in kleinere Länderorganisationen, in kleinere Märkte, wie zum Beispiel Österreich, weiter getragen. Und sie stellen dann auch Budgets, die bisher für den Bereich Kunst und Kultur zur Verfügung standen, letztlich für andere Maßnahmen wie zum Beispiel Projekte mit Kindern zur Verfügung. Social Responsibility wurde und wird immer noch als allgemein gesellschaftlicher Auftrag verstanden, der Kultur nicht einschließt.⁵⁷⁹

So ist zum Beispiel in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen Kultur- oder Kunstengagement kaum existent. Während CSR – wie wir gesehen haben – insgesamt zunehmend auf Reporting und Darstellung der Performance setzt (und wie etwa in Frankreich oder Dänemark gesetzlich dazu verpflichtet wurde), bleibt CCR kommunikativ im Abseits. Eigenständige Berichte werden zum Thema kaum erstellt, im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichte kommt Kulturengagement ebenfalls eine untergeordnete Rolle zu. Wahrscheinlich auch darum, weil Performance-Parameter für CCR nicht definiert sind, CSR-Reports daher auch keine ausreichende Berichtsbasis vorfinden.

⁵⁷⁹ SVOBODA 2010/2011, S. 4f

UNSER ENGAGEMENT FÜR DIE NACHHALTIGKEIT



Verantwortung und Nachhaltigkeit sind Fundamente unseres Selbstverständnisses.

Sie sind eine interessierte Kundin oder ein interessierter Kunde und möchten sich näher über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bank Austria informieren? Oder eine NGO, die sehen möchte, wie das Corporate Sustainability-Management der größten österreichischen Bank aussieht?

Wir sind sicher: Hier ist für jeden etwas Interessantes dabei!



Bank Austria Förderpreis: Der Sieger steht fest!

Der Sieger heißt Amber-Med - ein Kooperationsprojekt von Diakonie und Rotem Kreuz.



Webseiten für Blinde und Sehbehinderte, Gehörlose und in leichter Sprache

Bank Austria launcht drei barrierefreie Websites auf ihrer Homepage.



Bank Austria erhält Umweltzertifikat

Sie ist die erste Geschäftsbank Österreichs, deren Umweltmanagementsystem mit ISO 14001 zertifiziert ist.



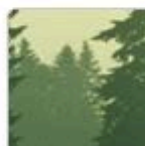
Jetzt. Nachhaltigkeit und Verantwortung

Seit Mitte April gibt es die erste Publikation der Bank Austria, die ausdrücklich dem Thema Nachhaltigkeit gewidmet ist.



Bankkarte für Menschen mit Sehschwäche

Gute Lesbarkeit durch extragroße Schriftgröße und stärkere Kontrastierung sowie eine Kennzeichnung in Braille-Schrift.



Baumsparen für den Regenwald

Mit dem Abschluss eines Wüstenrot Bausparvertrages können Sie einen Baum zur Aufforstung des Esquinas-Regenwaldes spenden.

Abb. 1- 19: Darstellung des Nachhaltigkeits-Engagements, Homepage der Bank Austria⁵⁸⁰

Steiner hat bei der Untersuchung von 30 aus den 52 vom österreichischen Wirtschaftsmagazin „trend“ als erfolgreichste gerankten Unternehmen die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der Jahre 2009 und 2010 untersucht, in denen das Thema Nachhaltigkeit behandelt wird. Die Priorität der Unternehmen stellte sich dabei als klar heraus: Umweltthemen werden am häufigsten angesprochen, gefolgt von serviceorientierten Themen für Kunden und Lieferanten, die als Vertrauen fördernd

⁵⁸⁰ Quelle: <http://www.bankaustria.at/de/open.html?opencf=/de/28098.html>, Screenshot vom 12.09.2011

charakterisiert werden können. Danach folgen in der Häufigkeit Themenbereiche, die Mitarbeiter (Weiterbildung, Kinderbetreuung, Gesundheitsprojekte, ...) und – bereits wesentlich abgeschlagen – Shareholder (Kennzahlen, Zukunftspläne, ...) ansprechen sollen.⁵⁸¹ Kulturengagement wird zwar in der Hälfte der Berichte als Sponsoring allgemein erwähnt, aber eben nur erwähnt. Kunst und Kultur gehören zum guten Ton eines Berichts⁵⁸², wirklich wichtig scheinen sie Unternehmen aber nicht zu sein.

Am Beispiel der Bank Austria: Im August 2011 hat die Bank Austria dem Kommunikationszeitgeist des Wandels entsprechend ihren Mitarbeitern und Kunden erstmals eine Broschüre vorgelegt, die ausschließlich den Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung gewidmet wurde.⁵⁸³ Auf 68 Seiten haben darin Themen wie Umwelt, Fairness, Kommunikation, Vertrauen, Nachhaltigkeit, Respekt, Wandel, Unternehmenskultur und karitatives Handeln Niederschlag gefunden, dem Thema Kunstengagement wurde darin nicht ganz eine halbe Seite im Rahmen eines Beitrags über gesellschaftliche Verantwortung gewidmet⁵⁸⁴, also rund 0,74 Prozent des Platzes. Das ist insofern bemerkenswert, als die Bank Austria als eine der größten Kultursponsoren des Landes gilt und darüber auch einiges zu erzählen hätte. Zugutezuhalten ist der Bank Austria, dass sie im ersten Quartal desselben Jahres zum zweiten Mal seit 2010 eine eigene Kultursponsoring-Publikation erstellt hatte, die aber einem weitaus geringerem Adressatenkreis, dafür aber als E-Magazin zur Verfügung gestellt wurde. Gleichsam als Vorausprodukt, in dem im Rahmen von CSR insbesondere jene Kulturinitiativen herausgestrichen worden sind, die einen Anknüpfungspunkt zum Sozialsponsoring aufzuweisen hatten. Etwa im Rahmen von Integrationsprojekten. Das Problem des guten Tons ist: Er unterliegt als Frage der Manier der Macht des Zeitgeistes und kann durchaus verklingen. Was heute noch als manierlich gilt, kann morgen schon völlig out sein. Insofern muss Svoboda beigespflichtet werden:

⁵⁸¹ STEINER 2011, S. 73ff

⁵⁸² STEINER 2011, S. 76

⁵⁸³ vgl. LUKS, Fred/JOST, Roman/STROHMAYER, Andrea, *Jetzt. Nachhaltigkeit und Verantwortung*, UniCredit Bank Austria AG, Identity & Communications/Corporate Initiative, Wien 2011

⁵⁸⁴ ebd., S. 49

„Der Schluss, den ich daraus gezogen, ist der, dass jegliches kulturelle Engagement eines Unternehmens künftig nur dann eine Chance hat, wenn es im Rahmen von Corporate Cultural Responsibility als Teil des gesamten CSR-Kanons begriffen wird.“⁵⁸⁵

„CSR statt Kultursponsoring?“ – So fragten sich die Teilnehmer schließlich auch beim „Kulturinvest-Kongress 2011“. Zu Recht, denn eine gesellschaftliche Nachhaltigkeit versteht sich ja selbstverständlich auch in Bezug auf die Verantwortung für Kunst und Kultur. Vielmehr hat erstere im Beziehungsgeflecht zwischen Kunst und Gesellschaft eine zentrale Rolle inne:

„Kultur hat die Aufgabe, uns vor der ökonomischen Konstruktion der Wirklichkeit zu schützen, die unser Leben und Fühlen dominiert.“⁵⁸⁶

Kunst als räsonierendes Mediensystem hat also für so etwas wie die Vitalität der gesellschaftlichen Kommunikation zu sorgen. Auch die Kulturwissenschaftlerin Hildegard Kurt verweist, den Philosophen Carl Friedrich von Weizsäcker zitierend, nicht umsonst darauf, dass „Kunst seit über hundert Jahren der sensibelste Seismograph für Menschheitskrisen“⁵⁸⁷ sei:

„(...) Tatsächlich strebten Künstler wie Kandinsky oder Klee einst danach, die Industriemoderne von der Kunst her grundlegend zu reformieren. Mit Paul Klee gesprochen geht es darum, die Welt nicht mehr von den ‚Form-Enden‘ her zu betrachten, von dort, wo die Verhältnisse ganz und gar determiniert erscheinen, sondern uns stattdessen auf die Suche nach den ‚formenden Kräften‘ zu begeben. (...) Der Begriff ‚zukunftsfähig‘, den ich persönlich als Übersetzung von ‚sustainable‘ bevorzuge, verweist ja auf eine spezifische Fähigkeit des Menschen, die heute überlebenswichtig zu werden scheint: Anders als alle übrigen Lebewesen sind wir in der Lage, Phänomene nicht nur auf der Grundlage bisheriger Erfahrungen und von bislang Gewesenem wahrzunehmen, sondern auch in ihren Potenzialen – in dem, was sie noch nicht sind. Wir können auf die Zukunft hin denken und, bedeutsamer noch, von der Zukunft her. Und in der Art, wie wir das, was noch nicht Wirklichkeit ist, wahrnehmen, für wahr nehmen, formen wir es mit. Zukunftsfähig sein heißt daher, Orientierung nicht allein aus dem zu beziehen, was faktisch vorliegt, sondern empfänglich zu sein für die Werdekräfte der Welt, die solche Bewusstheit brauchen. Übrigens war Klee wie auch Kandinsky Meister am Bauhaus (...). Heute gilt das

⁵⁸⁵ SVOBODA 2010/11, S. 12

⁵⁸⁶ LUKS 2010/11

⁵⁸⁷ KURT, Hildegard, *Kunst als sensibler Seismograph der Menschheitskrise*, Interview im KKA Magazin, Herbstausgabe 09, S. 8ff, Kulturkontakt Austria, Wien 2009

Bauhaus als Ikone moderner Architektur und modernen Designs. Ursprünglich aber strebte es nach einer Synthese aus innovativer Kunst und umfassender Menschenbildung. (...) Die tonangebenden Strömungen im Diskurs um Nachhaltigkeit befassen sich kaum mit der ‚Kultur des inneren Menschen‘. Stattdessen folgen sie natur- und sozialwissenschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und ordnungspolitischen Prioritäten. All das ist wohlgemerkt absolut wichtig und unverzichtbar. Doch braucht die Nachhaltigkeit auch eine Seele. Denn ganz gleich wie aktiv wir sein mögen: Solange sich das Bewusstsein nicht entwickelt, wird alles Handeln nichts Neues bewirken.“⁵⁸⁸

Kaum verwunderlich, dass die Diskussion um die kulturelle und kommunikative Dimension der Nachhaltigkeit ihren Ausgangspunkt bei Architekten nimmt. Die Architektin Ursula Schnei-beantwortete die Fragen anlässlich einer Podiumsdiskussion zum Thema im Herbst 2012 mit einem klaren Ja:

„Manche Menschen sehen in bedeutenden historischen Gebäuden, wie dem Stephansdom, der seit mehreren hundert Jahren in gleicher Funktion ist, ein Paradebeispiel eines nachhaltigen Gebäudes. Wie wichtig ist also für eine Gesellschaft die Schönheit, der baukulturelle Beitrag ihrer Gebäude? Erfordert nachhaltiges Handeln auch eine eigene Philosophie, Kommunikation, Wissenschaft und Forschung? Verlangt es sogar nach einer neuen Kultur des Umgangs miteinander?“⁵⁸⁹

1.3.5.6 Kunst und Kommunikation

Nur innerhalb einer kultivierten Gesellschaft, also in einer, die sich der Regeln und Gesetze, die aus Ethik und Moral resultieren, bewusst ist, können Unternehmen existieren. Um ein einfaches Beispiel von Rüdiger John zu zitieren: Verträge können nur dann sinnvoll geschlossen werden, wenn deren Verbindlichkeiten allgemein akzeptiert sind.⁵⁹⁰

⁵⁸⁸ KURT 2009, S. 10

⁵⁸⁹ Podiumsdiskussion des Ausschusses Nachhaltigkeit der Bundeskammer der Architekten und Ingenieurskonsulenten am 17.09.2012, Mitschrift d. Autors

⁵⁹⁰ JOHN, Rüdiger, *Corporate Cultural Responsibility – Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung. Der Künstler als Coach und Consultant – Kriterien und Ansätze einer kritisch-ästhetischen Praxis, aus einer Vorabveröffentlichung* in: ders., *freundlich behauptet – Gespräche zwischen Kunst und Wirtschaft*, online verfügbar unter: http://artrelated.net/ruediger_john, Baden-Baden 2006

Wir haben bereits festgestellt, dass Vertrauen als (Vermögens-) Wert eines Unternehmens unabdingbar Kommunikation voraussetzt und das Kommunikationsverhalten einen Vertrauensfaktor definiert. Vertrauen ist nicht das Ergebnis platzierter Botschaften, es ist vielmehr das Resultat gelebter Kommunikation. Wir können daraus zulässig folgern, dass, je mehr nachvollziehbare Kommunikation Bestandteil einer Corporate Culture ist, sich desto eher Glaubwürdigkeit und damit Vertrauen einstellt. Und wir haben erfahren, dass Kunst ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit von Zivilisation und Moral zu leisten im Stande ist, nicht zuletzt, weil menschliche Kultur und Kommunikation in enger Beziehung zueinander stehen und Kunst, wie wir gleich sehen werden, Kommunikation ist, die auch die Gefühle der Menschen erreicht und damit Nähe, Vertrauen erzeugt.

Eine Kultur der Nähe bringt auch den Unternehmen mehr. Unternehmerische Verantwortung für Kunst und Kultur zu übernehmen, heißt damit nicht nur, Verantwortung für Kulturunternehmen zu übernehmen, indem bei der Realisierung von Projekten geholfen wird, es heißt vor allem auch: in die notwendige Kommunikation als solche, in Vertrauen generierende Kommunikationsprozesse und damit in die Basis des Vertrauens zu investieren. Vertrauen schenkt nur (oder eben auch nicht), wer sich seiner selbst sicher sein kann. Das ist eine Frage reflexiver Fähigkeiten, die kommunikativ genannt werden können: etwa Nachdenken über die Realität (auch des anderen), Verstehen von Relationen, Wahrnehmen von auch kodierten Systemen.⁵⁹¹

– Hutter schreibt:

„Kunstwerke sind definiert als spezialisierte Träger von Information, die in Form von Bauten, Bildern, Musik, Tanz und Worten komplexe Information auf engem Raum oder in enger Zeit verknüpfen.“⁵⁹²

Nehmen wir Sprache als Beispiel: Sie ist als Zeichensystem erlernbare Kulturtechnik, als Handlungssystem, das irgendetwas zum Ausdruck bringen will, Kulturgut, und –

⁵⁹¹ vgl. HEHN, Georg, *Der Genius und die gelangweilten Anderen. Kunst zwischen Kontemplation und Kommunikation*, parapluie – elektronische zeitschrift für kulturen, Ausgabe Nr. 9, online verfügbar unter: <http://parapluie.de/archiv/kommunikation>, Bonn 2000/2001

⁵⁹² HUTTER, Michael, *Kunst als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, S. 11, Fundus-Bücher 183 herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

von einem Menschen mit spezifischem Können und großem geistigen Vermögen hervorgebracht – bei entsprechender gesellschaftlicher Geltung: Kunst. Grundsätzlich dient Sprache in jeder Form dem Informationsaustausch, sowohl funktional als auch mental und emotional, und sie soll je nach intellektuellem Anspruch auch verstanden werden oder zum Verstehen anregen. Verantwortung für Sprache kann also bedeuten, Möglichkeiten zu schaffen die Technik (wieder) zu erlernen, also in Bildung zu investieren, um etwa den Analphabetismus zu bekämpfen oder Integration zu ermöglichen; es kann auch bedeuten, einen Beitrag zur Bewahrung von Kulturkreisen, etwa von Sprachinseln oder Minderheiten, zu leisten; es kann bedeuten, das Sprachvermögen und Denken so zu schärfen, dass Zugänge auch zu komplexen Zusammenhängen, also etwa auch zu Moral, Ethik, Gerechtigkeit, Verständigung etc. ermöglicht werden können. – In der idealtypischen Vorstellung einer maximal optimierten Aufmerksamkeitsökonomie⁵⁹³ sollte es ausreichen, dass letztlich möglichst alle verstehen, was gesagt wird, und das Gesagte darum auch nur ein einziges Mal gesagt zu werden braucht. Denn auch Verstehen ist Teil von Kommunikation. In der Realität kommt Kunst dieser Vorstellung heute am nächsten. Ist sie in dem, was sie ist, nämlich die eine Sprache vieler Sprachen beinahe universell verständlich. Wir können hier als literarische Vorlagen die Texte der Weltreligionen bemühen, die in allen Übersetzungen verstanden werden, wir können aber auch von Bild- oder Tonsprache, Ausdruck, musikalischer Syntax, Körpersprache etc. reden.

„Durch die Reflexion von Form und Fiktion, die der Künstler anstellt und die sich im Kunstwerk niederschlägt, dringen Geschichte und Gesellschaft ins Kunstwerk ein. Wenn das Kunstwerk, Form und Fiktion aufs Äußerste reflektierend, eine Idee sinnlich erscheinen lässt, dann ist dies eine konkrete, mit Geschichte und Gesellschaft vollgesogene Idee; eine Idee, die in dieser Gestalt nur unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen artikuliert werden kann und die umgekehrt etwas von diesen gesellschaftlichen Bedingungen ausdrückt. Kunst spricht also von uns, vom Stand des Bewusstseins und der Wirklichkeit, rührt an den Nerv der Zeit, in der wir leben ...“⁵⁹⁴

⁵⁹³ vgl. FRANCK, Georg, *Ökonomie der Aufmerksamkeit*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, S. 133ff, Löcker Verlag, Wien 2012

⁵⁹⁴ SCHALKOWSKI, Edmund, *Seine Empfindungen mit Gründen unterstützen. Ein anregendes Wort Lessings zur Kunstkritik*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, S. 57f, Löcker Verlag, Wien 2012

... schreibt Edmund Schalkowski. Häufig wird dabei vor dem Hintergrund in den Schulen und an den Kunstuniversitäten gelehrter Geniekunst geflissentlich übersehen, dass Kunst – ich habe es schon gesagt – ein Kommunikationsereignis ist. Es mag ja sein, dass die Künstlergenies vergangener Zeiten nicht immer mit ihren Rezipienten kommunizierten, sondern voranschritten (und in ihrer Zeit – siehe die Klassiker der Moderne in Musik, Architektur und Malerei – damit oft genug auch scheiterten), die Erkenntnis des Genialen begründet sich aber nicht im Attribut der Entrücktheit, sondern in der dialogischen Auseinandersetzung mit dem künstlerischen Ausdruck, der immer schon provoziert, verfremdet, verstört, überhöht, ins Lächerliche gezogen und damit Realität und gesellschaftliches Bewusstsein widergespiegelt hat oder visionär war; und damit als Handlung eines Künstlers, also das Malen, das Schreiben, das Komponieren, das Entwerfen, das Fotografieren etc., selbst Ergebnis eines kommunikativen Prozesses gewesen sein muss. Denn Kommunikation kann nicht auf einen einzelnen Akteur reduziert werden. Jeder Künstler ist Teil einer Gesellschaft und, auf Luhmann aufbauend, „jede Gesellschaft die Gesamtheit aller Kommunikationsereignisse“.⁵⁹⁵

„Die Rolle des Publikums bzw. des Rezipienten ist von zentraler Bedeutung, insofern als sich künstlerische Produktionen erst in der geglückten Interaktion zwischen Kunstwerk und Rezipienten vollenden. ‚Die Betrachter machen das Kunstwerk‘, so postulierte der Künstler Marcel Duchamp in den 1930er Jahren ein neues Verständnis von Kunstrezeption. Kunst ist Kommunikation und realisiert sich erst im Dialog.“⁵⁹⁶

In Präzisierung eines weiteren Gedankens von Ammann: Kunst gibt es an sich nicht, Kunst entsteht aus künstlerischen Handlungen. Die Wiederholung dieser Handlungen schafft in der Sprache eines Künstlers eine künstlerische Wirklichkeit: Bewusstseinsformen über das Denken und Fühlen, die hier und jetzt die Frage nach dem Selbst mit dem Tun in Einklang zu bringen suchen. Kunstwerke sagen uns also etwas über

⁵⁹⁵ HUTTER, Michael, *Literatur als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, S. 68, Fundus-Bücher 183 herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

⁵⁹⁶ MANDEL, Birgit, *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis*, S. 21, transcript Verlag, Bielefeld 2010

das Empfinden, das den künstlerischen Handlungen zugrunde liegt.⁵⁹⁷ Damit wird deutlich, dass Kunst alles beinhaltet, was als „Content“ betrachtet werden kann. Kunstwerke können somit immer auch als ein Teil der Realität eines anderen kommunizieren. Es sind diese kulturellen Artefakte und die mit ihnen assoziierten Bedeutungen, welche die Umwelt von menschlicher Kommunikation bilden, die dort beginnt, wo über Realitäten neu nachgedacht werden muss. Jede künstlerische Gestaltung setzt nicht nur als soziales Erfordernis Wahrnehmung voraus. Ein Bild, das niemand sieht? Ein Musikstück, das niemand hört? Ein literarisches Werk, das niemand lesen kann?

„Die Kunst verbindet uns, welcher Art sie auch immer sein mag, ob es sich um Bildwerke handelt oder um Architektur, Musik, Literatur oder Film. Ob es ein mittelalterliches Christusbild ist, das uns bewegt, ein Codex von Leonardo, ein Gemälde von Vermeer oder Cézanne, von Picasso oder Jackson Pollock, von Gerhard Richter oder Sigmar Polke. Wenn ich diese Künstlernamen eher beiläufig erwähne, so deshalb, weil sie für ein jeweils verändertes Bewusstsein in Zeit und Raum stehen. Kommunizieren über Kunstwerke heißt, dass diese für die Gemeinschaft von zentraler Bedeutung sind. In den Kunstwerken erkennen wir uns selbst. Da eine Gemeinschaft nie homogen ist, finden sich Menschen in ganz verschiedenen Kunstwerken wieder. (...) Der Sättigungsgrad einer von Medien durchtränkten Gesellschaft darf nicht suggerieren, dass wir ohne Kunstwerke auskommen können. (...) Wichtig ist, dass wir uns in der Realität des Kunstwerkes begegnen, über dieses Kunstwerk miteinander kommunizieren, dort Teile unseres Selbst aufspüren, dieses im Kunstwerk erkennen und darüber in Dialog treten. Das Kunstwerk ist somit ein Resonanzkörper unseres kollektiven Gedächtnisses und somit auch unserer kollektiven Biographie.“⁵⁹⁸

Und damit auch: ein Abbild der Wirklichkeit. Für die Kommunikationswissenschaft wäre vor diesem Hintergrund über den eigentlichen Vorgang des Kommunizierens zwischen und über Kunstwerk und Künstler (was will der Künstler sagen), Kunstwerk und Rezipienten (was will uns der Künstler sagen), Künstler und Rezipienten (was sagt uns der Künstler) und die Anschlusskommunikation (ich war dabei) hinaus auch

⁵⁹⁷ vgl. AMMAN, Jean-Christophe, *Über die Notwendigkeit von Kunst*, in: ders., *Annäherung. Die Notwendigkeit von Kunst*, Statement-Reihe S 18, S. 41, Erste Auflage, Lindinger + Schmid Verlag, Regensburg 1996

⁵⁹⁸ AMMANN, Jean-Christophe, *Kunst und Kommunikation*, in: ders., *Annäherung. Die Notwendigkeit von Kunst*, Statement-Reihe S 18, S. 81, 1. Auflage, Lindinger + Schmid Verlag, Regensburg 1996

der Aspekt interessant, dass Kunstwerke – auch Unikatskunst – grundsätzlich immer irgendwie reproduzierbar gewesen sind. Das macht Kunst eigentlich auch zu einem Gegenstand der Medienwissenschaften, speziell, um hier Walter Benjamin zu zitieren, im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit⁵⁹⁹. Zwischen Kopisten und Kopiergeräten, zwischen Tafelbild und Film, zwischen Prägeanstalten und Verlagshäusern, zwischen Minnesängern und MP3-Downloads liegen – in Schüben, aber intensiv gewachsen – technisch Welten, die Möglichkeit Artefakte mehr als einmal auf einen Markt zu bringen und damit mehrere Menschen bis hin zu Massen anzusprechen, gab es aber immer schon. Was Menschen gemacht hatten, das konnten Menschen immer nachmachen⁶⁰⁰, was dabei mitunter auf der Strecke bleibt (und das ist, was Benjamin kritisiert hatte) ist die Aura des Originals⁶⁰¹. Dennoch: Kunst bediente sich vom Prinzip her nicht nur, Kunst brauchte auch Medien und Massenkommunikation (Ausstellungen, Lesungen, Konzerte sind nichts anderes als – der Marketingexperte würde sagen – Events), um letztlich ein Publikum zu finden und heute schließlich damit auch für Organisationskommunikation von strategischem Interesse zu sein. Denn überall dort, wo sich ein Publikum, eine „peer group“, findet, lässt sich auch zielgerichtet „werben“. – Stichworte: Product Placements, Umgehung von Werbeverböten, ... Da Kunst und Kultur darüber hinaus als „das Gute, Wahre, Schöne“ gelten, genießen entsprechende Produktionen oder Produkte in der öffentlichen Meinung höheres Vertrauen als andere Produkte; selbst bei denen, die sich dafür nicht interessieren.⁶⁰² Kultur eignet sich daher als positiver Imagefaktor. Besonders auch dann, wenn Künstler mit ihrer Kunst zur Speerspitze von Protestbewegungen werden. Der Vorteil folgt einer simplen Marketinglogik: Wenn ein Unternehmen die Stärke eines Produktes mit klassischer Werbung kommuniziert, wird es im üblichen Rahmen wahrgenommen. Es läuft möglicherweise damit Gefahr, von Kampagnen der Mitbewerber übertönt zu werden. Ein Unternehmen aber, dass sich etwa mit einem Popstar, einem Toporchester oder einer führenden Kunstinstitution verbündet, profitiert zusätzlich vom Image des Kulturpartners (solange das intakt ist).

⁵⁹⁹ BENJAMIN, Walter, *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, in: PIAS, Claus/VOGL, Joseph/ENGELL, Lorenz/FAHLE, Oliver/NEITZEL, Britta, *Kursbuch Medienkultur. Die maßgeblichen Theorien von Brecht bis Baudrillard*, 6. Auflage 2008, S. 18ff, Deutsche Verlags-Anstalt, München 1999

⁶⁰⁰ ebd., S. 19

⁶⁰¹ ebd., S. 21

⁶⁰² MANDEL 2010, S. 31

Der Gedanke der Medienvermittlung scheint mir hier insofern wichtig, als natürlich Kunst im absoluten, selbstreferenziellen Kosmos von Form und Ästhetik verstanden, gerne vor einem allumfassenden – und damit zynisch gemeinten Kapitalismus unterstellenden – Kommunikationsanspruch in Schutz genommen wird. Etwa indem – häufiger im Übrigen von Kunsttheoretikern als von den Künstlern selber – die Frage gestellt wird, ob es denn keinen Ausdruck gebe, ohne jemanden anzusprechen? Muss Ausdruck also immer auch Kommunikation sein?⁶⁰³

Die Antwort ist: Ja. Auch wenn Pavarotti allein zu Haus in der Badewanne gesungen haben sollte, dann war es als *l'art pour l'art* eine Art Selbstgespräch, Ausdruck einer Emotion, selbst unter dem Leitgedanken puristischen Übens. Auch ohne Publikum. Doch irgendwann stellt sich jeder Künstler, wenn er als solcher überleben will, die Frage: *cui bono*? Kunst und Kultur existieren nicht im luftleeren Raum. Sie brauchen ein soziales Umfeld. Und ein ökonomisches Fundament. Es ist evident, dass, um Elisabeth Mayerhofer zu zitieren ...

„(...) Kunst immer die Werte und Normen bestimmter gesellschaftlicher Gruppierungen, Schichten oder Klassen transportiert. Die vermeintliche Ideologiefreiheit der Kunst ist eine zur Selbsterhaltung der Kunst zentrale Legende, ebenso wie die der perfekten Autonomie der Kunst oder der Kunstschaffenden selbst.“⁶⁰⁴

Nicht umsonst weist Imhof in seiner Ausdifferenzierung der Mediensysteme der semi-autonomen Teilöffentlichkeit Kunst eine zentrale Rolle innerhalb der politisch-kulturellen Öffentlichkeit zu. Kunst war und ist immer auch politisch, wobei keineswegs das weit verbreitete Verständnis von Kunst als politischem Statement, Engagement oder Aktionismus gemeint ist, sondern vielmehr das Kommunikationsereignis Kunst als solches. Politisch meint die Identifizierung eines Spannungspotentials, weil ja die jeweilige exklusive Haltung des Kunstschaffenden mit Kognitiven, Ethischen, Expressiven als auch der Wirklichkeit der politisch-kulturellen Öffentlichkeit konfrontiert ist.⁶⁰⁵

Imhof schreibt dazu:

⁶⁰³ vgl. HEHN 2000/2001

⁶⁰⁴ MAYERHOFER, Elisabeth, *Creative Industries – mehr als eine politische Requisite?*, S. 9, Studie der Stadt Wien, online verfügbar auf: www.fokus.or.at/fileadmin/fokus/user/downloads/paper_mayerhofer.pdf, Wien 2002

⁶⁰⁵ IMHOF 2011, S. 98 und 225. ff

„Die provokative Wirkung der Kunst leitet sich her aus dem radikal expressiven Charakter ihrer Exponate. Ihre subversive Wirkung erzielt sie, indem sie uns mit der grenzenlosen Pluralität ihrer Welperspektiven konfrontiert und Lebensstile und Erwartungshorizonte persuasiv vermittelt.“⁶⁰⁶

1.3.5.7 CCR und Image-Formation

Wir haben festgestellt, dass Image, CCR und mitunter auch Kunst, insbesondere, wenn sie populär ist, Phänomene von Massenkommunikationssystemen und damit auch eine Medienrealität⁶⁰⁷ sind. Als solche sind Images auch Bestandteile eines öffentlichen Wissens, also Ergebnis eines Informationsprozesses. Für die Kommunikationsstrategie eines Unternehmens ist dabei die Frage von Interesse, inwieweit diese Prozesse steuerbar sind, insbesondere, da in über Unternehmen kommunizierten Informationen immer auch normative Komponenten enthalten sind.⁶⁰⁸ Wenn sich nun in der Krise viele Kanäle für die Vermittlung von Botschaften – wie es etwa klassische Werbemaßnahmen sind – aufgrund des erkennbar oft defensiv aktionistischen Auffüllens von Imagedefiziten als wenig brauchbar erweisen, wenn im Zuge einer Ausdünnung der Medienlandschaft und damit des Medienraums Unternehmen immer weniger Möglichkeit geboten wird, ihre (geframten) Botschaften zu transportieren, dann müssen Kanäle oder auch Medien-Ressorts gefunden werden, um positiv konnotiert aufscheinen zu können. Internationale Unternehmen kommunizieren zum Beispiel im Allgemeinen über die Wirtschaftsressorts von Medien. Es kann aber durchaus für ein positives Image von Bedeutung sein, andere Ressorts zu erobern. CSR/CCR bieten hier sowohl mit ihren Kommunikationsmaßnahmen, aber auch als Kommunikat selbst, ein Kaleidoskop an Möglichkeiten positiver Image-Formation.⁶⁰⁹

Horst Avenarius unterschied drei grundlegende Imagekomponenten: Bekanntheit, Ruf (Reputation) und Profil.⁶¹⁰ Bekanntheit besagt, dass nur, wer bekannt ist, eine

⁶⁰⁶ IMHOF 2011, S. 99

⁶⁰⁷ vgl. SAXER, Ulrich, *Public Relations und Symbolpolitik*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein?*, S. 181, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

⁶⁰⁸ vgl. HIRSCH, S. 102f

⁶⁰⁹ vgl. SVOBODA 2011, S. 16f

⁶¹⁰ vgl. AVENARIUS, Horst, *Das Image in der PR-Praxis*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein?*, S. 18ff, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

Vorstellung evozieren kann, und nur dann kann auch Kommunikation stattfinden.⁶¹¹ Ruf (oder Reputation) entscheidet über die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit einer Organisation als Dialogpartner.⁶¹² Reputation, nach Troschke nachhaltiger und dauerhafter als Image⁶¹³, bedeutet als ...

„(...) zentraler Erfolgsfaktor (...) die Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine Stakeholder, also Kundschaft, Beschäftigte, Zulieferer, Anrainer, NGOs, Medien usw.“⁶¹⁴

Profil meint den Unterschied miteinander konkurrierender Organisationen mit vergleichbarer Reputation.⁶¹⁵ Insbesondere die Reputation bildet sich im Vergleich zu den beiden anderen Imagebestandteilen stärker durch Medienvermittlung heraus, sie entsteht also aus dem Zusammenwirken von Meinungen und Stimmungen⁶¹⁶.

Wenn wir also die Frage nach dem Verhältnis von CCR und Image stellen, dann impliziert das die Frage, wie die Botschaft „Unternehmen fördert Kunst und Kultur“ durch Rezipienten aufgenommen wird. Dazu muss die Frage der Wechselwirkung von Botschaft und Rezipient in den Vordergrund gestellt werden, an der sich die Kommunikationswissenschaft etwa in der „Theorie der Public Relations“ von Franz Ronneberger und Manfred Rühl anhand des sogenannten Vier-Komponenten-Konzepts der Botschaft abarbeiten kann. Demnach spielen Information, Sinn, Mitteilung und Thema die zentralen Rollen für die theoretische Konzeption von Massenkommunikationsprozessen.⁶¹⁷ Themen bezeichnen nach Rühl das, worüber gesprochen und geschrieben wird, was gehört, gesehen oder gelesen werden kann. Sie haben Ordnungsfunktion, definieren und steuern Kommunikation.⁶¹⁸ Informationen stehen

⁶¹¹ ebd.

⁶¹² ebd.

⁶¹³ vgl. TROSCHKE, Max von, *Unternehmen fördern Kunst. Grundlagen. Analyse. Anwendung*, VDM, Berlin 2005

⁶¹⁴ LUKS, Fred, *Die Kultur der Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeit der Kultur(förderung)*, in: KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility*, Edition Atelier, 1. Auflage, Wien 2010/2011

⁶¹⁵ vgl. AVANARIUS 1993, S. 18f

⁶¹⁶ vgl. AVANARIUS 1993, S. 19

⁶¹⁷ vgl. RONNEBERGER, Franz/RÜHL, Manfred, *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1992

⁶¹⁸ vgl. RÜHL, Manfred, *Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein?*, S. 55ff, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

für den Neuigkeitswert einer Botschaft und sind damit vergänglich. Informationen – siehe auch das hier bereits vorgestellte Social-Cognition-Konzept von Brosius – werden daher auch schnell vergessen; es sei denn, sie können an einem Sinn andocken und damit im Gedächtnis erhalten bleiben.⁶¹⁹ Mitteilungen schließlich ermöglichen eine Anschlusskommunikation; sie führen zum Weiterlesen, -hören, -zusehen, -reden.

In Bezug auf die Frage, ob und welche Wirkung eine Botschaft (Unternehmen fördert Kunst/Kultur) auf das Image eines Unternehmens hat, scheint sich im Rückgriff auf das Vier-Komponenten-Modell zu verdichten, dass nur der *Sinn* wirklich Sinn macht. Die Komponente *Information* gewinnt Wirkungsrelevanz nur dann, wenn sie durch Sinn angereichert wird; ein Mitteilungsgehalt knüpft an Botschaften an, sagt aber wenig über das Ergebnis einer Kommunikationssequenz aus; das Thema beschränkt sich auf einen Kommunikationsgegenstand und wirkt damit nur indirekt auf ein Image.⁶²⁰ Rothe beschreibt die Zusammenhänge und Wechselwirkungen wie folgt:

„Botschaften im publizistischen Prozess verfügen zunächst nur potentiell über Sinn oder Mitteilungswert. Ob eine Botschaft Information enthält, hängt vom Kenntnisstand des Rezipienten ab; ob eine Botschaft Sinn macht, klärt sich ebenfalls erst in der Phase der Rezeption. Die Diskussion des Faktors Botschaft zeigt also deutlich, dass es wesentlich der präkommunikativen, kognitiven Bedingtheit des Rezipienten unterliegt, ob sich Informations-, Mitteilungs- und/oder Sinnpotentiale einer Botschaft realisieren.“⁶²¹

Das Konzept der „cognitive units“ (mentale Repräsentationen) liefert einen deutlichen Hinweis darauf, dass sich Images nur konstruieren können, wenn neue Informationen mit bereits gespeicherten verknüpft werden. Diese neuen Informationen fügen sich dann in das persönlich erworbenen Datengefüge so ein, dass sie Sinn ergeben, einem bestehenden Schema entsprechen (Schematheorie). Informationen, die zu einer Vertiefung von Schemata führen, haben eine höhere Chance, eine stabile „cognitive unit“ zu bilden und langfristig gespeichert zu bleiben. Woraus sich Schlussfolgerungen für die Kommunikation etwa von CCR ableiten lassen. Denn die

⁶¹⁹ vgl. RONNEBERGER/RÜHL 1992, S. 124ff

⁶²⁰ vgl. ROTHE 2001, S. 161

⁶²¹ vgl. ROTHE 2011, S. 162

Image-Formation hängt also im Wesentlichen davon ab, welchen Sinn ein Rezipient einer Information beispielsweise einem Unternehmen zuordnen kann. Also welchen Sinn zum Beispiel CCR macht. Wenn also die Übernahme kultureller Verantwortung eine Kerninformation im Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit ist, Image das Ergebnis der Interpretation dieser Information darstellt und die unternehmerische Eigenverantwortung eine integrative und CCR konstituierende Prämisse zu bleiben hat, ist bei der Entwicklung einer entsprechenden Investment-Strategie u.a. in Rückgriff auf Rothe zu fragen:

- Mit welchem soziokulturellen Sinn wird die Information der Kulturförderung angereichert?
- Was macht den bloßen Tatbestand, dass Unternehmen Kunst fördern, zu einem attraktiven Thema?
- Und welchen wirtschaftlichen Nutzen haben Unternehmen davon?

Diese Fragen sind hinsichtlich einer kommunikativen Investmentstrategie insbesondere vor dem Hintergrund der Stakeholder-Peergroup Kunstpublikum zu sehen. Denn *das* Kunstpublikum als Image verbreitende Gemeinschaft von Opinion Leaders gibt es gar nicht; es gibt vielmehr Kunstpublika: reale Publika (wobei ein Jazzfan sich nicht für Klassik, ein Tanzfreund sich nicht für bildende Kunst, ein Museumsbesucher sich nicht für Theater usw. interessieren muss) als Beiwohnende eines gesponserten Ereignisses; massenmediale Publika, also Personen die zur gleichen Zeit an verschiedenen Orten ein gefördertes Projekt (zum Beispiel Radio- und TV-Übertragungen von Events) rezipieren; Medienschafften, die Rezipienten einer aufgezeichneten Aufführung (CD, DVD, Videopodcast, etc.) zusammenfassen; statistische Publika, die als virtuelles bzw. hypothetisches Publikum aus einer Umfrage mit entsprechenden Fragen gebildet werden; oder experimentelle Publika, also Beteiligte im Rahmen sozialwissenschaftlicher Experimente.⁶²²

⁶²² vgl. GLOGNER-PILZ Patrick/FÖHL, Patrick S., *Das Kulturpublikum im Fokus der empirischen Forschung: Relevanz, Systematisierung, Perspektiven*, in: dies. (Hrsg.), *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, 2. Auflage, S. 17, VS Verlag, Wiesbaden 2011

1.3.5.8 Vom Nutzen der Kunst für die Wirtschaft

In einem Beitrag zur Artikelserie „Guter Kapitalismus“ der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ hat Fred Luks gemeint:

„An CSR 1 (‘just business’) glauben nur noch wenige. CSR 2 (‘Tue Gutes und rede darüber’) ist und bleibt wichtig. CSR 3 (‘Tue Gutes und verdiene dein Geld damit’) ist alternativlos, wenn der Kapitalismus wirklich gut werden soll.“⁶²³

Guter Kapitalismus, daran ließ der seinerzeitige Kopf der Nachhaltigkeitsabteilung der Bank Austria keinen Zweifel, wird erst durch die (im Hinblick auf die Stakeholder) partizipative Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen möglich. Als am Beispiel des Sozialsponsoringkonzeptes der Bank Austria etwa wären: die Förderung von Kindern und Jugendlichen sowie das Feld der Integration und Migranten.⁶²⁴ Es scheint beinahe so, als wären Kunst und Kultur tatsächlich keine gesellschaftlich relevanten Themen mehr. Als hätten Kunst und Kultur als semiautonomes, auf Wahrnehmung ausgerichtetes Mediensystem mit Gesellschaft als – im Sinne Luhmans – ein füreinander kommunikativ zugängliches Handlungssystem⁶²⁵ und erst recht mit Wirtschaft in Hans Ulrichs Definition von Unternehmen als auf die Umwelt ausgerichtete sozioökonomische Systeme⁶²⁶ nichts zu tun.

Natürlich kommt kein Mensch auf die Idee, ein Unternehmen nach künstlerischen Gesichtspunkten zu organisieren. Tatsächlich ist auch die Meinung weit verbreitet, Kunst und Kultur wären ein Bereich außerhalb der ökonomischen Sphäre. Daran trägt die Kunstszene selbst ihren Anteil, indem sie oft genug suggeriert, ökonomisches Denken und Handeln würde nicht zu dem fragilen und emotionsbeladenen Raum künstlerischen Schaffens und Erlebens passen.⁶²⁷ (Und häufig auch so handelt.) Der Kulturwirtschaftsfachmann Michael Söndermann hat das Wirtschaft- und-Kunst-Klischee treffend beschrieben:

⁶²³ LUKS, Fred, *Wo es weh tut*, 36. Teil der Serie *Guter Kapitalismus*, Der Standard vom 29.05.2010, online verfügbar unter: <http://derStandard.at/GuterKapitalismus>

⁶²⁴ vgl. ebd.

⁶²⁵ vgl. LUHMANN, Niklas, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 7. Auflage, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 1998

⁶²⁶ LECHNER, Karl/EGGER, Anton/SCHAUER, Reinbert, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 24. Auflage, S. 61, Linde Verlag, Wien 2008

⁶²⁷ vgl. GOTTSCHALK 2006, S. 13

„Kultur und Wirtschaft gelten gemeinhin als gegensätzliche Bereiche. Kultur, so heißt es, betreibt Sinnproduktion, Wirtschaft betreibt Warenproduktion und profitable Dienstleistungen. Kultur umfasst nach diesem Verständnis Musik-, Literatur-, bildende oder darstellende Kunstproduktion und kulturelle Bildung und Vermittlung. Sie wird meist vom Staat finanziert, weil sie sich ökonomisch nicht selbst tragen kann. Wirtschaft beschäftigt sich mit Produkten und Dienstleistungen ausschließlich unter ökonomischen Zielsetzungen. Kultur hätte demnach für die Wirtschaft keinen Eigenwert, sondern wäre nur dann interessant, wenn mit ihr Geld direkt oder über Transferleistungen zu verdienen ist. In diesem Sinne erscheinen Kultur und Wirtschaft als ein gegensätzliches Begriffspaar, dem ein ganz bestimmtes Bild von Kultur zu Grunde liegt: Hier handelt es sich nämlich immer um diejenige Kultur, die von der öffentlichen Hand getragen oder zumindest von ihr gefördert wird: Es sind die typischen Kulturfelder mit Theater, Museum, Orchester etc. über die kulturelle Breitenbildung mit Musik- und Kunstschule, Soziokultur und Volkshochschule etc. bis zur individuellen Künstlerförderung und den sonstigen Einzelprojekten in den jeweiligen Sparten. Entweder handelt es sich um Kultur *oder* um Wirtschaft, aber beides zusammen macht keinen Sinn. Solche Fronten haben sich natürlich in der Realität längst aufgeweicht. In unzähligen Debatten taucht wie selbstverständlich immer wieder die Rede von der Kultur als Wirtschaftsfaktor auf. Sie ist Standort-, Image-, Kreativ- oder Entwicklungsfaktor für alle möglichen Felder geworden.“ ⁶²⁸

Im Sinne eines kerngeschäftsbezogenen CSR-Ansatzes möchte ich hier daher die Theorie diskutieren, dass Kunst und Kultur selbstverständlich ihren Anteil daran haben, volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Ziele mit gesellschaftlicher Verantwortung in Einklang zu halten, und dabei eine Gemeinschaft, die in der Lage sein muss, es sich leisten zu können und zu wollen, mit Gütern und Dienstleistungen optimal so zu versorgen, dass das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens und der Zweck ausreichenden Gewinns durchführbar bleiben.

1.3.5.8.1 Der Begriff des Wirtschaftens

Nach Max Webers Auslegung des Begriffs Wirtschaften muss dieses so gestaltet sein, dass wirtschaftliche Leistungen, Güter und Produkte nicht nur von der Befriedigung von Konsumenten-Bedürfnissen ausgehen dürfen, sondern begehrt werden

⁶²⁸ SÖNDERMANN, Michael, *Kulturwirtschaft. Das unentdeckte Kapital der Kommunen und Regionen*, in: Kommunalpolitik Nr. 32, herausgegeben von der Konrad Adenauer Stiftung e.V., S. 6, St. Augustin 2006

müssen, und dass für dieses Begehren Für- und Vorsorge zu sichern ist.⁶²⁹ Diese Fürsorge kann sich etwa in Innovationen äußern, in Produktdesign, in Marketing und Unternehmenskommunikation, aber auch in sozialen Beziehungen, welche als Quelle gegenwärtiger oder künftiger möglicher Verfügungsgewalt über Nutzleistungen geschätzt werden und ökonomische Chancen bieten.⁶³⁰ In weiterer Folge bedeutet Webers Definition in der ihr früh zugrunde liegenden Nachhaltigkeit auch, dass Unternehmen im eigenen ökonomischen Interesse Sorge mit dafür zu tragen haben, dass es der Gesellschaft gut geht. In Umkehrung eines Werbespruchs der Wirtschaftskammer Österreich: Wenn's der Gesellschaft gut geht, geht's auch der Wirtschaft gut. Nur in einer Gesellschaft, die Produkte, Güter und Dienstleistungen begehrt, und die sie sich dann auch leisten kann, kann ein Unternehmen überleben. Wirtschaft und Gesellschaft entpuppen sich dabei durchaus als kommunizierende Gefäße.

Beziehen wir uns nun auf die Rolle von Kunst und Kultur, dann kann abseits philosophischer und soziologischer Betrachtungen über die konstitutive Notwendigkeit einer zivilisierten Wertegesellschaft für das unternehmerische Kerngeschäft natürlich zunächst der Bereich der sozialen Beziehungen ins Treffen geführt werden. Kulturveranstaltungen, Kunstevents – sie (insbesondere Festivals⁶³¹) wurden (siehe etwa Salzburger Festspiele) immer schon auch zum Beispiel als umwegrentable Kommunikationsplattform zur Anbahnung oder Absicherung von Geschäftsbeziehungen oder im Bemühen um Standortattraktivität genutzt. Sie dienten – Kraft der der Kunst innewohnenden Reflexionsfähigkeit gesellschaftlicher Themen – gleichsam als ebenso verdichtete wie visionäre Grundlagen- und Marktforschung der Präsentation von Entwicklungen, Moden und Trends. Aber auch – insbesondere vor dem Hintergrund der Globalisierung – als Bestandsaufnahme einer kulturellen Sozialisation und Identität in der ein Unternehmen zu agieren hat. Nicht nur die Wirtschaft hat sich ja globalisiert, auch die Kunst hat es getan; und bei Fragen der Identität können Wirtschaftswerte,

⁶²⁹ zit. nach WEBER, Max, *Soziologische Grundkategorien des Wirtschaftens*, in: ders., *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, S. 31ff, Mohr Siebeck, Tübingen 1976

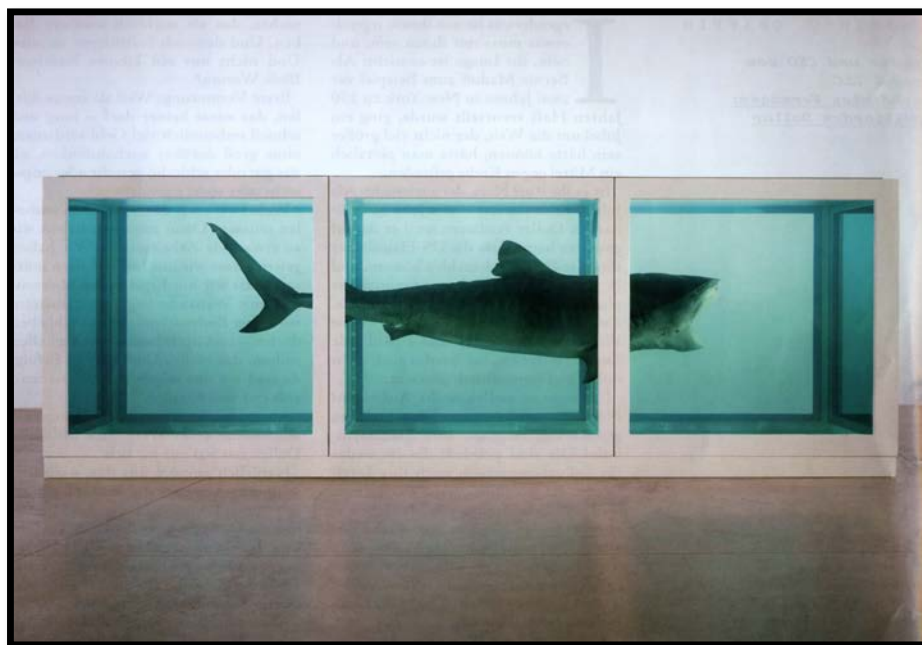
⁶³⁰ vgl. ebd., S. 34

⁶³¹ vgl. BRETSCHEIDER, Rudolf/KOFLER, Angelika, *Die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur im Dreiländereck*, in: LACKNER, Erna (Hrsg.), *Der Nutzen von Kultur – Studien im deutschsprachigen Dreiländereck*, Bd. 8 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, S. 11ff, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2009

denken wir an die Notwendigkeit zur Regionalisierung, nicht ohne Rücksicht auf Kulturwerte gewonnen werden.⁶³² Auch die Bank Austria, die innerhalb der UniCredit Group das größte Bankennetzwerk in Zentral- und Osteuropa führt, muss im Rahmen etwa ihres Diversity-, Kommunikations- und Marketingmanagements täglich bedenken, dass zwischen Bodensee und Baikalsee Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmenskultur nicht uniform auf Stakeholder aus und in unterschiedlichen Kulturkreisen übertragen werden können.

Schließlich gelten Artefakte als Kommunikat von demonstrativer Macht, Stand und (Lebens-)Stil bis heute auch als Objekt der (die Wirtschaft fördernden) Begierde. Mit ihnen konnte immer schon Prestige und Image unter Beweis gestellt werden, sie waren – der im Frühjahr 2012 präsentierte norwegische Thriller „Headhunter“ des Regisseurs Jo Nesbø mag stellvertretend als eindrucksvolles Beispiel dafür stehen – seit jeher codiertes Kennzeichen taxativen Erfolgs und damit als Vorbild auch Ansporn, es dem Besitzer/Auftraggeber gleichzutun. Ein berühmtes Role Model dafür gibt etwa der US-Hedgefondsmanager Steven A. Cohen ab.

Abb. 1-20:
Damien
Hirst, The
Physical
Impossibilit
y of Death
in the Mind
of Some-
one Living
(1991)/©
VBK Wien,
gekauft von
Steven A.
Cohen, SAC
Capital
Partners um
acht
Millionen
Dollar



⁶³² vgl. BOCKEMÜHL, Michael, *Kultur und Wirtschaft – Grundfragen und Aspekte zu einer positiven Interaktion*, in: BUSEK, Erhard, ABFALTER, Dagmar, *Kultur & Wirtschaft*, Bd. 1 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, S. 14f, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2003



Abb. 1-21: William de Kooning, Woman III (1959)/©VBK Wien, gekauft von Steven A. Cohen um 138 Millionen Dollar

Sammler (auch von Tonträgern, Büchern, Antiquitäten etc.) gelten als Opinion Leader, als Visionäre, die eine Gesellschaft nicht nur im Geschäftsalltag verändern, sondern mit ihrer Leidenschaft häufig auch geschmacksbildend wirken. Als Trendsetter entdecken sie neue Stilrichtungen, prägen die Welt von Kunst und Kultur und bewegen die Märkte für außergewöhnliche Produkte. Auch, indem sie Kunst- und Designobjekte als Anlageobjekte nutzen. – Ähnliches gilt in der Anschlusskommunikation für regelmäßige Theater-, Konzerthaus- oder Museumsbesucher.

1.3.5.8.2 Kunst als Schlüsselfaktor im Wettbewerb

Kunstwerke haben so seit jeher Stakeholder inspiriert, motiviert, beflügelt, befriedet, glücklich gemacht. Und damit einen Beitrag zu sozialer Ausgewogenheit, Innovation, Wertschöpfung, Wachstum und Wohlstand geleistet, der sich, so hat – und darauf weist auch Ruth Towse hin – bereits der legendäre Ökonom John Maynard Keynes, der im Übrigen auch als erster Vorsitzender in die Geschichte des British Art Councils eingehen sollte, herausgefunden⁶³³, als Teil des Kreislaufs, in dem sich Wirtschaft und Kunst bewegen, auch wieder positiv auf die Kunst selbst auswirkt.

„Nevertheless, he [Keynes, Anm.] did not ignore the influence of the economy on the arts and believed that the growth of wealth was the greatest spur to cultural development: explosive wealth leads to cultural explosions – art and artists follow money and flourish in wealthy cities and states. (...) there have been several studies on the economic history of the arts that demonstrate the ‘growth of wealth effect’: Oates and Baumol (1972/1997) on theatre in Elizabethan England, Montias (1979/1997) on artists in the Netherlands, Baumol and Baumol (1994) on composers in Vienna; Cowen (1998), Frey and Pommerehne (1989) and Frey (2000) also give numerous examples. Rosselli (1989/1997) describes how opera for over 200 years was organised and financed through the market on a global scale. These accounts are not only of the ‘superstars’ of the day but, perhaps more significantly, also of the Schools from which they emerged and of the body of now lesser-known artists who were successful enough in their own times. Concentrations of wealth would, therefore, produce concentrations of artists.“⁶³⁴

⁶³³ vgl. TOWSE, Ruth, *Towards an Economics of Creativity*, in: Unterlage zur Tagung *Creative Industries A Measure for Urban Development*, vom 20.03.2004, S. 16f, FOCUS Austrian Society for Cultural Economics and Policy Studies, Wien 2004

⁶³⁴ ebd.

Eine solche „Concentration of Artists“ produziert im Allgemeinen einen Experimentier-, Erfahrungs- und Wissensballungsraum, der sich als fruchtbarer Humus nicht nur im Hinblick auf Toleranz, Geschmack und Lifestyle, sondern vor allem auch auf den Zivilisationsgrad und die Kreativität eines sozialen Umfelds erweist. Darüber hinaus arbeitet jeder Künstler, jedes Kunstwerk, jedes Kunstereignis am Problem, als ein solcher/ein solches erkannt zu werden. In einer mediatisierten Gesellschaft beeindruckt diese Kompetenz im kommunikativen Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Entscheidend für eine in jeder Hinsicht ausgewogene Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wird nämlich die Erkenntnis sein, dass am Weg von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, von der Erwerbs- zur Tätigkeits- und Risikogesellschaft Kreativität, Mobilität und Flexibilität (genuine Kompetenzen künstlerischen Schaffens) zu einem Schlüsselfaktor im globalen Wettbewerb geworden sind.⁶³⁵ Das macht sich für jedermann im Alltag bemerkbar: Es gibt zum Beispiel im Bankwesen keine Bankbeamten mehr, es gibt Kundenbetreuer und Finanzberater, deren Kapital Wissen und Know-how, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit sind. Das technische Geldgeschäft wird auch über Grenzen hinweg heute größtenteils über Automaten oder automatisierte (Kommunikations-)Prozesse abgewickelt. Mit allen Vor- und Nachteilen, wie etwa Doris Rothauer treffend meint:

„Der Optimierungsdruck wächst kontinuierlich, sowohl bezüglich der Steigerung der wirtschaftlichen Performance, als auch hinsichtlich unserer Selbstoptimierung. Die zunehmend geforderte Kreativität besteht nicht nur in der Fähigkeit, neue Ideen zu generieren und innovativ umzusetzen, Probleme zu lösen oder gestalterisch zu wirken. Sie verlangt auch die Bereitschaft, sich laufend Veränderungen anzupassen, flexibel zu sein, selbstverantwortlich zu agieren. (...) Es ist genau das neue Leitbild des unternehmerischen Selbst, das Kreativität als Lifestyle suggeriert. Ein Lifestyle, der den globalen Wirtschaftsmarkt beherrscht. Die abnehmende Bedeutung der Produktion geht einher mit der zunehmenden Konzentration auf die Vermarktung von Produkten und Ideen. Unser Informations- und Medienzeitalter ist geprägt von visuellen Botschaften und Bildwelten, die im Sinne dieser Vermarktung um unsere Aufmerksamkeit werben. Kreativität als Lifestyle operiert damit, dass Geschmack und Trends ebenso wie Werthaltungen zu Waren geworden sind. Bildende und angewandte Kunst liefern

⁶³⁵ vgl. ROTHAUER, Doris, *Die Kreativität und das Ende der Kunst*, in: dies., *Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch*, WUV Facultas Verlag, Wien 2005

dazu – gewollt oder ungewollt – Input.“⁶³⁶

Letztlich geht es hier auch um die Theorie, wonach das Wissen, die Fähig- und Fertigkeiten und das Verhalten eines Menschen nicht von diesem zu trennen sind. Die Wirtschaftswissenschaft spricht hier von Humankapital, von intellektuellen Ressourcen, von einem immateriellen Vermögenswert. Im Sinne der Produktivität eines Unternehmens und im Hinblick auf gesellschaftlichen Wohlstand ist dieses Kapital zu mehren.⁶³⁷

1.3.5.8.3 Instrumenteller und intrinsischer Nutzen

Die Entwicklung des sozialen Kapitals, des wirtschaftlichen Wachstums und der urbanen Regenerierung ordnen Melanie Fasche und Marco Mundelius, Autoren der Studie „Vom Wert der Kunst im Reuterkiez“⁶³⁸, dem *instrumentellen* Nutzen von Kultur zu.

„Die *Entwicklung des sozialen Kapitals* bezieht sich auf die Interaktion zwischen den Mitgliedern der Gesellschaft und die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls sowie den Aufbau von Strukturen und Formaten, durch die die Menschen in Aktivitäten miteinbezogen werden, sowie die Stabilisierung und Aufwertung von Quartieren. Als Beispiel aus dem Reuterquartier können hier die mediativen Methoden zur Gewaltprävention, Konfliktlösung sowie Vermittlung zwischen den Kulturen genannt werden, die im Fall krimineller oder auffällig gewordener Jugendlicher eingesetzt werden. Die Generierung von Beschäftigung, das Erteilen von Aufträgen, Vorleistungen für angewandte Bereiche der Kreativwirtschaft, aber auch für andere Branchen, etc. tragen zu *wirtschaftlichem Wachstum* bei. Wirtschaftliches Wachstum und die Entwicklung des sozialen Kapitals sowie die Imagewirkung von Kunst und Kultur ziehen neue Bewohner, Gewerbe, Immobilienentwickler und andere Investoren an und tragen so zur *urbanen Regenerierung* bei.“⁶³⁹

⁶³⁶ ROTHAUER, Doris, *Imperativ in der Wirtschaft*, in: dies., *Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch*, S. 46f., WUV Facultas Verlag, Wien 2005

⁶³⁷ vgl. TOWSE, Ruth, *Towards an Economics of Creativity*, in: Unterlage zur Tagung *Creative Industries A Measure for Urban Development*, vom 20.03.2004, S.6ff, FOCUS Austrian Society for Cultural Economics and Policy Studies, Wien 2004

⁶³⁸ FASCHE, Melanie/MUNDELIUS, Marco, *Wert der Kunst im Reuterkiez*, Abschlussbericht einer Studie im Rahmen des Programms „Zukunftsinitiative Stadtteil“, S. 22f, Teilprogramm „Soziale Stadt – Investition in Ihre Zukunft“, Berlin 2010

⁶³⁹ ebd., S. 23f

Dem gegenüber stellen die beiden Studienautoren den *intrinsischen* Nutzen, nicht ohne auf das Kontinuum beider Nutzen zu verweisen, das zwischen den Polen individuellem und gesellschaftlichem Nutzen verläuft.

„Dem Begriff des intrinsischen Nutzens liegen Überlegungen zugrunde, die davon ausgehen, dass der Mensch von der Kunst angezogen wird. Kunst als öffentliches Gut gewährleistet den Zugang zu Kunst. Museen und Sammlungen sichern die Aufbewahrung für nachfolgende Generationen. Neben individuellem Vergnügen, intellektueller und emotionaler Stimulation, ist Kunst auch eine Form von Kommunikation, durch die ein Nutzen für die gesamte Gesellschaft entstehen kann. Der intrinsische Nutzen kann in folgenden individuellen und gesellschaftlichen Dimensionen unterschieden werden: *Faszination* bezieht sich auf die Reaktion des Einzelnen auf Kunst. Kunst lenkt den Einzelnen vom Alltag ab und eröffnet neue Wege, wie die Umwelt gesehen und erfahren werden kann. *Vergnügen* bereitet die Kunst dem Zuschauer durch die intensive Erfahrung und neue Erkenntnisse, wobei diese auch beklemmend und aufreibend sein können. Kunsterfahrung kann durch neue Referenzpunkte das *Einfühlungsvermögen* vergrößern und Aufgeschlossenheit Unbekanntem und Andersartigem gegenüber erhöhen. Der Zuschauer ist eingeladen, Kunst zu interpretieren, Bedeutungen durch die Kunsterfahrung zu generieren und dadurch neue Perspektiven auf die Umwelt zu erhalten. *Geistiges Wachstum* und *Einfühlungsvermögen* haben Spillover-Effekte auf die Gesellschaft: Individuen sind empathischer, offener und kritischer. Ein weiterer gesellschaftlicher Nutzen ist die Förderung des *sozialen Zusammenhalts* durch die gemeinsame Erfahrung der Kunst. Kunst kann auch marginalisierten Gruppen eine Stimme geben, die durch die Kunst ihre Empfindungen ausdrücken und ihre *Meinungen artikulieren*.“⁶⁴⁰

1.3.5.8.4 Creative Industries

Abgesehen also von der allgemein apperzipierten indirekten Wertschöpfung von Kunst, die den Aktionsradius eines Unternehmens und die damit verbundene interne und externe Lebensqualität durch ästhetische, unterhaltsame und kommunikative Werte verbessert, die Menschen darin diskursfähig, flexibel und kreativ hält, wird in der Diskussion um das Verhältnis von Wirtschaft und Kunst ein Aspekt immer relevanter: Viele Bereiche der Creative Industries sind als heutige Zukunftshoffnung volkswirtschaftlicher Prosperität ohne Kunst und Kultur gar nicht vorstellbar: Architektur, Kunst- und Antiquitätenmarkt, Kunsthandwerk, Grafik, Mode, Design, Film,

⁶⁴⁰ ebd., S. 24

Fotografie, Musikwirtschaft, Verlagswesen und auch Werbung setzen heute beispielsweise Wien der Wirtschaftswachstum und Beschäftigung fördernden Dynamik einer europäischen Kreativmetropole aus. Tom O'Reagan hat dazu ein Modell entwickelt, das veranschaulicht, wie traditionelle Kunstarten in das Konzept der Creative Industries übernommen werden.⁶⁴¹

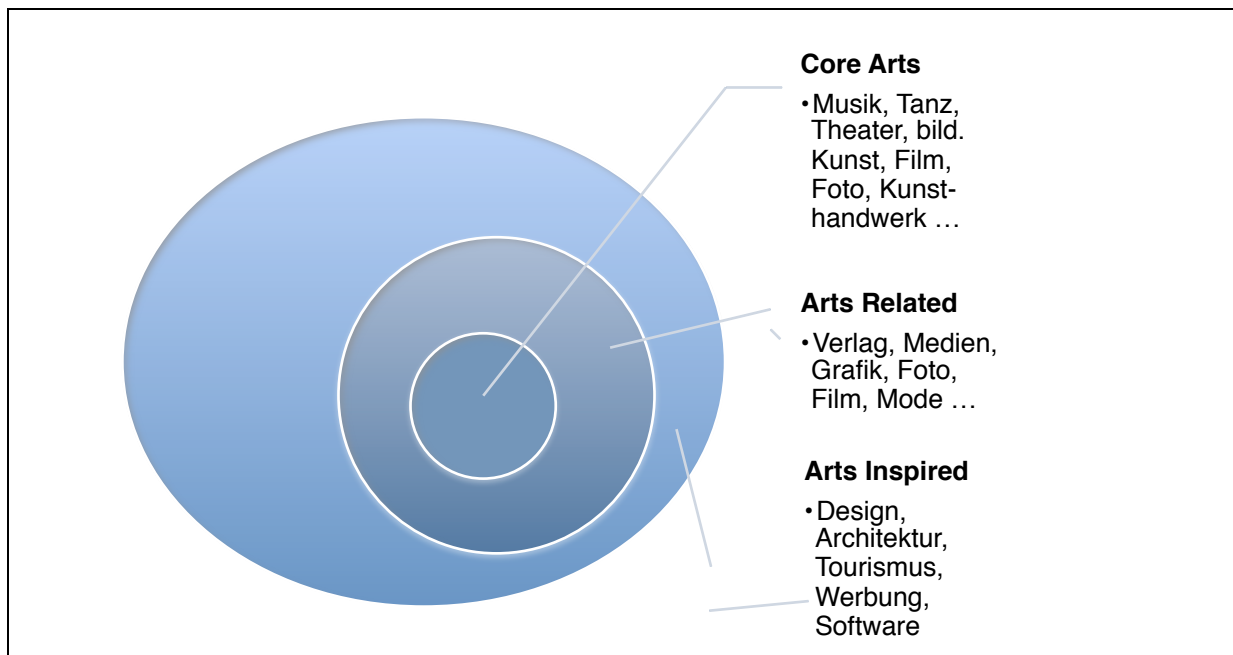


Abb. 1-22: Cultural-Industries-Modell nach O'Reagan, eigene Darstellung

Es ist durchaus auch für SRI-Überlegungen als Maßnahme von CSR nicht gänzlich uninteressant zu wissen: Laut einer Aussendung der Wiener Wirtschaftskammer vom Frühjahr 2011 gab es in Wien im Jahr 2010 rund 14.000 Kreativunternehmen. Diese beschäftigen 57.400 Menschen und generieren knapp 11 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr. Allein der Anteil künstlerischer Leistungen im Sinne der Core Arts betrug dabei 29 Prozent.⁶⁴² In der Bundesrepublik Deutschland kam eine entsprechende Bestandsaufnahme im Jahr 2006 zum Ergebnis, dass die Kunst- und Kreativwirtschaft mit einer Bruttowertschöpfung in Höhe von 58 Milliarden Euro nahe an die der Automobilindustrie mit 64 Milliarden Euro heranreichte. 2008 erzielte die Branche bereits eine Bruttowertschöpfung von 63 Milliarden Euro und einen Umsatz von 132 Milli-

⁶⁴¹ MAYERHOFER 2002, S. 7

⁶⁴² APA, *Wiener Creative Industries erwirtschaften knapp 11 Mrd. Euro pro Jahr*, auf medianet.at vom 14.04.2011, online verfügbar auf: <http://www.medianet.at/article/wiener-creative-industries-erwirtschaften-knapp-11-mrd-euro-pro-jahr/>, MN Online & Content GmbH, Wien 2011

arden Euro. Tendenz steigend. Nach dem im Jänner 2011 veröffentlichten „UNCTAD⁶⁴³ Creative Economy Report 2010“ hatte der globale Handel mit kreativen Gütern und Dienstleistungen im Jahr 2008 einen Wert von 592 Milliarden US-Dollar erreicht. Der kreative Weltmarkt hatte sich damit seit 2002 verdoppelt, das jährliche Wachstum wurde mit 14 Prozent ausgewiesen.⁶⁴⁴ Auch Mayerhofer kommt in ihrer Studie zum Schluss, dass Creative Industries heute ein erfolgreiches wirtschaftspolitisches Konzept darstellt, das mit der Kulturszene und Kulturpolitik eine partnerschaftliche Kooperation eingegangen ist⁶⁴⁵. Das vom ehemaligen Briten-Premier Tony Blair ab 1997 promotete Konzept der Kulturindustrie hat sich also als Instrument der Stadtentwicklung und des Wirtschaftswachstums erwiesen, es ist – zwar unter neuem Namen – so jung aber auch nicht. Und kann damit jedenfalls als über die Jahrhunderte bewiesene, auch wirtschaftliche Erfolgsgeschichte im Rahmen von CSR als idealtypisch empfohlen werden. Und zwar offenbar auch in Krisenzeiten: Nach ersten Einbrüchen zu Beginn der Krise, war es beispielsweise vor allem der Kunsthandel, der sich schnell erholt hatte. 2012 wurden bereits etwa ein Bild von Mark Rothko um 59 Millionen Euro, ein Stillleben von Picasso um rund 32 Millionen Euro und ein abstraktes Bild von Gerhard Richter um 26 Millionen Euro ersteigert. Die Preise für Kunstwerke stiegen gegenüber den Vorperioden um das Vierfache, Edvard Munchs „Der Schrei“ landete in New York für 90 Millionen Euro unter dem Hammer eines Auktionshauses.

1.3.5.8.5 Kunst als Quelle wirtschaftlichen Wachstums

Michael Hutter hat die Theorie, dass die Konsumation, Produktion und Innovation von Kunstwerken von alters her die Wirtschaftskonjunktur stabilisiert, zum technischen und sozialen Fortschritt beiträgt und sowohl Arbeitsproduktivität als auch Kapitalbestand vergrößert, in zahlreichen Studien akribisch nachgewiesen. Nämlich beginnend etwa anhand eines Freskos, das der zu dieser Zeit 27jährige Masaccio (1401-1428) ein Jahr vor seinem Ableben im Jahr 1427 für die Dominikanerkirche S. Maria Novella schuf⁶⁴⁶.

⁶⁴³ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) ist die UN-Konferenz für Handel und Entwicklung, sie wurde 1964 gegründet und hat ihren Sitz in Genf, Anm. d. Autors

⁶⁴⁴ vgl. UNCTAD, *Creative Economy Report 2010*, United Nations 2010

⁶⁴⁵ vgl. MAYERHOFER 2002, S. 22

⁶⁴⁶ vgl. HUTTER 2010, S. 12ff

„Masaccio hatte die Idee, statt einer Kapelle die Illusion einer Kapelle zu schaffen. Die Illusion war für die Zeitgenossen frappant. Sie glaubten tatsächlich, dass hier ein Loch in die Wand gestanzt worden sei.“⁶⁴⁷

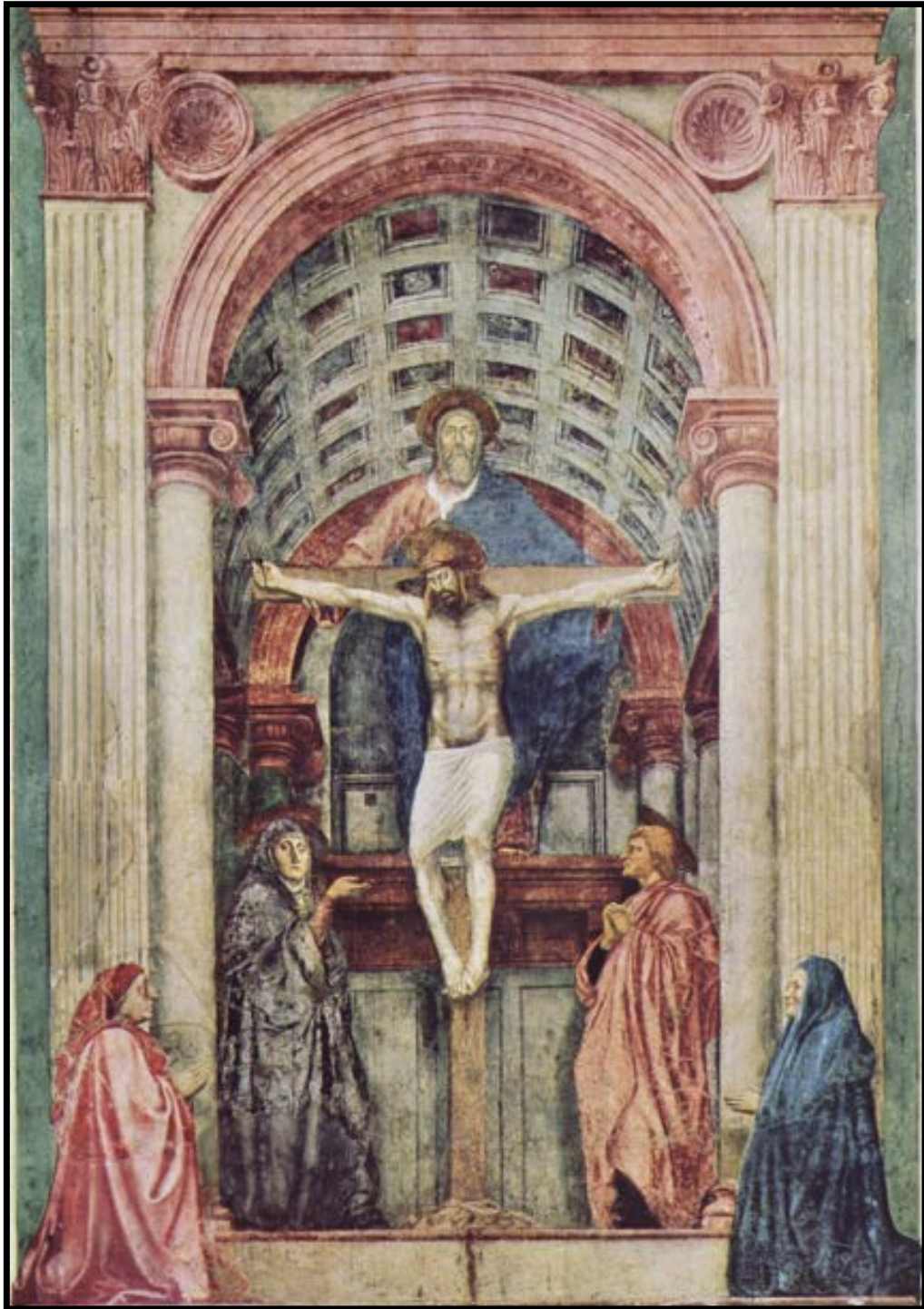


Abb. 1-23: Masaccio: Fresko der Hl. Dreifaltigkeit, S. Maria Novella, Florenz

⁶⁴⁷ ebd.

Die Kosten für das Fresko wurden von einer wichtigen und reichen Familie getragen, die dafür das Recht eingeräumt bekommen hatte, ihr Image und Prestige zu polieren und die Angehörigen in dieser Kapelle zu bestatten.

„Bei Masaccios Bild wird Architektur präzise vorstellbar abgebildet (...) Die ‚Trinita‘ ist die erste uns erhaltene Darstellung, die konsequent die Zentralperspektive anwendet. (...) Dieses Präsentieren der Zentralperspektive erbrachte einen technischen Fortschritt, der nicht nur für die bildende Kunst sehr bedeutsam war, sondern auch die technischen Zeichnungen und die Bauzeichnungen revolutionierte.“⁶⁴⁸

Anhand dieses Beispiels lässt sich für Hutter Wachstum identifizieren: Nachdem die Pest im 14. Jahrhundert halb Florenz dahingerafft hatte, begannen große Unternehmerfamilien wieder Gewinne zu machen und: zu *sponsern*.

„In einer Zeit chronischer Geldknappheit, ohne organisierte Geldschöpfung durch eine Zentralbank, kann nur Vertrauen Grundlage für eine Erweiterung eines Kreditrahmens geben. Selbstdarstellung durch Kunst schuf dieses Vertrauen.“⁶⁴⁹

Masaccio bot zudem einen Produktentwurf mit Innovationspotential. Für das, was sich abbilden lässt, finden sich leichter Auftraggeber.⁶⁵⁰ Und wenn Innovationen umgesetzt werden, erhöht sich das Know-how und Leistungsniveau der Handwerkschaft, was schließlich zu technischem und sozialem Fortschritt führt.⁶⁵¹ Es geht also um nichts weniger, als die Interpendenzen zwischen Wissen und Kreativität, Kreativität und Innovation, Innovation und Wissen. Kreativität bedeutet die Aneignung und Weiterentwicklung von Wissen⁶⁵² (Masaccio übernahm die Perspektivlehre vom Architekten Brunelleschi und die plastische Darstellungsweise vom Bildhauer Donatello), Innovation die Durchsetzung von Kreativität. Masaccios Einführung der Zentralperspektive hatte nicht nur Einfluss auf das Vorstellungsvermögen von Bauherren, sondern auch auf die Projektionskartografie. Waren Anfang des 15. Jahrhunderts nur Küstenkarten für die Navigation erhältlich, ermöglichte der neue

⁶⁴⁸ ebd.

⁶⁴⁹ ebd.

⁶⁵⁰ ebd.

⁶⁵¹ ebd.

⁶⁵² vgl. ROTHAUER 2005, S. 48

Stand der Technik in Florenz die Entwicklung von Kugelprojektionen. Die waren nach Übernahme durch Spanier und Portugiesen Voraussetzung für die Entdeckung Amerikas. Und rückten Handelsunternehmungen, die zuvor wegen Unklarheit über Seefahrtsrouten unmöglich erschienen, in den Bereich kalkulierbaren Risikos⁶⁵³.

Gilt aber, was früher gegolten hat, angesichts von Konzeptkunst, Experiment oder Abstraktion auch heute noch? Um nicht einmal mehr die Dienstleistung als Kernkompetenz der Musikindustrie bemühen zu müssen⁶⁵⁴: Auch am Beispiel des amerikanischen abstrakten Expressionisten Willem de Kooning und seines Inputs etwa für Modedesigner, anhand von Künstlerpersönlichkeiten wie Giacomo Balla, Sonia Delaunay, Joseph Beuys, Andy Warhol, Yayoi Kusama, Cindy Sherman, Stephen Willats und vielen anderen, ist die Frage der Wechselbeziehungen positiv zu beantworten. Auch bei Lady Gagas MTV-Award-Medienaufreger, der legendären Bekleidung aus Fleisch, stand bereits Anfang der 1990er Jahre die Künstlerin Jana Sterbak Patin.⁶⁵⁵ Der New Yorker Fashion-Designer Adam Kimmel zum Beispiel kreierte für Barneys eine Kollektion, die er im Herbst 2011 so vorstellte:

„Certain artists' lifestyles genuinely inspire me. When I think of the ultimate man's man, I think of Jackson Pollock, Willem de Kooning, and a few others. In very different but intertwined ways, I love George Condo's lifestyle the way I love George Herm's lifestyle. I think it comes down to a raw, understated elegance that artists sometimes embody the best. Also I've always designed clothes for my contemporaries. When I tell a story with a collection an artist can sometimes help tell that story in a way that offers a model or a set of visual references or even just a strong sensibility. It elevates the story's relevance to the here and now, which is important to me.“⁶⁵⁶

Die London Fashion Week sollte 2011 am Beispiel Mode den Trend der Inspiration auch durch zeitgenössische Kunst veranschaulichen:

⁶⁵³ vgl. HUTTER, 2010, S. 19f

⁶⁵⁴ siehe auch WANG, Pinie, *Musik und Werbung – Einfluss von Werbung und Medien auf die Entwicklung der Musikindustrie in den USA*, Dissertation an der Universität Wien, Wien 2012

⁶⁵⁵ vgl. mumok, *kunst & mode*, Mk. III, Magazin des Museums Moderner Kunst Stiftung Ludwig, Wien 2012

⁶⁵⁶ BINLOT, Ann, *Dress Like De Kooning: Fashion Designer Adam Kimmel on Finding Inspiration in 1960s Rebel Artists*, ArtInfo vom 02.08.2011, online verfügbar unter: www.artinfo.com/news/story/38229/dress-like-de-kooning-fashion-designer-adam-kimmel-on-finding-inspiration-in-1960s-rebel-artists, London/New York 2011



Abb. 1-24: London Fashion Week 2011: Designer Alistair Carr bezieht sich auf Liam Gillick, (l.o.), Burberry zitiert Henry Moore (l.u.), Chiaroscuro, eine Zeichentechnik der Renaissance im modernen Kleid (r.o.), Mary Katrantzou inspiriert von John Chamberlain (r.u.)” Quelle: ArtInfo

2012 begann eine aufsehenerregende Zusammenarbeit zwischen dem Luxus-Label Louis Vuitton und der 83jährigen japanischen Künstlerin Yayoi Kusama⁶⁵⁷, und der erst 21jährige Kunststudent Andrew Kim aus Vancouver erregte weltweites Aufsehen, weil er nach Projekten mit Unternehmen wie Google, Frog Design, Fujitsu Ten und Cisco nichts weniger als die Marke Microsoft neu gestaltet hatte.⁶⁵⁸ Hutter hat nun über alle Zeiten und Genres⁶⁵⁹ hinweg mehrere solcher „Wachstumspfade“ nachgezeichnet, die andeuten, dass die Wirkung von Kunst auf die Wirtschaft nicht

⁶⁵⁷ vgl. GARRATT, Sheryl, *The Dotty Art of Yayoi Kusama Comes to Louis Vuitton*, The Telegraph vom 07.07.2012, online verfügbar unter: <http://www.telegraph.co.uk/culture/art/art-features/9378909/The-dotty-art-of-Yayoi-Kusama-comes-to-Louis-Vuitton.html#>, London 2012

⁶⁵⁸ vgl. WISNIEWSKA, Iwona, *Kunststudent redefiniert Microsoft als Marke*, DerStandard.at vom 06.07.2012, online verfügbar unter: <http://derstandard.at/1341526733652/Projekt-Kunststudent-redefiniert-Microsoft-als-Marke>, Wien 2012

⁶⁵⁹ siehe auch HUTTER, Michael, *Musik als Quelle wirtschaftlichen Wachstums, Literatur als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, Fundus-Bücher 183 herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

einfach nur eine Begleiterscheinung ist. Sie wirkt – relevant für CSR und CCR – auf die Wirtschaft vielmehr über soziale Systeme (indem Kunst Kommunikationsstrukturen verbessert), über psychische Systeme (indem Kunst Leistungsfähigkeit und Disziplin, Denken und Kreativität verbessert), über organische Systeme (indem Kunst Bedürfnisse evoziert, für deren Befriedigung Geld ausgegeben wird), über physische Systeme (indem Kunst einen Markt für Kulturindustrie schafft).⁶⁶⁰ Im globalen Wettbewerb um attraktive Standorte nicht nur für Tourismus, sondern vor allem auch für den Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, spielen alle diese Faktoren eine wesentliche Rolle. In Abwandlung einer Aussage des Wirtschaftswissenschaftlers Richard Florida bei seinem Vortrag beim World Creative Forum in London 2003:

„We will not move any more for money, we move for a place.“⁶⁶¹

Das ist nicht als Privileg weniger zu verstehen, sondern als Potential aller Stakeholder; nämlich dort, wo ein die menschlichen Fähigkeiten und soziale Ethik förderndes Umfeld anhand sogenannter weicher Standortfaktoren geboten wird: u.a. ein vielfältiges Angebot an Kunst, ein offenes Klima (sozial, politisch, wirtschaftlich), Bildungs-, Erholungs- und Freizeitangebote, Fürsorgeeinrichtungen, Umweltqualität, Menschenrechtsachtung, Image ... – alles Faktoren, die im Übrigen immer häufiger in von Kommunen, Gebieten, Ländern oder Staaten herausgegebenen sogenannten Creativity-Indizes als Maßeinheiten für Performance Measurement und damit für Standortvergleiche Einzug halten.⁶⁶²

⁶⁶⁰ vgl. HUTTER, Michael, *Literatur als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, S. 74ff, Fundus-Bücher 183 herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

⁶⁶¹ vgl. ROTHAUER 2005, S. 11

⁶⁶² siehe beispielsweise *A Study on Creativity Index*, Home Affairs Bureau, The Hong Kong Special Administrative Region Government, 2005; *CEI2010: Philadelphia Cultural Engagement Index*, 2011; *Cultural Asset Mapping in Regional Australia 2008 – 2013*; Creative Vitality™ Index der Western States Arts Federation (US); Cultural and Creative Vitality Indexes for New Jersey 2009; *Means for Overall Assessment of Cultural Life and Measuring the Involvement of the Cultural Sector in the Information Society*, Ministry of Education, Finland 2003, Anm. d. Autoren

1.3.5.8.6 Die Externalitäten der Kulturökonomie

Die Kulturökonomik führt in diesem Zusammenhang soziale Werte ins Treffen:

„Kunst und Kultur bringen eine Fülle unterschiedlicher Nutzen für den Einzelnen und die Gesellschaft als Ganzes“, ...

... schreibt Gottschalk, und sie verweist auf fünf klassische⁶⁶³:

- A) Optionswert: Wichtiger als die Kulturnutzung selbst ist, dass ein Individuum überhaupt die Möglichkeit vorfindet, bei Bedarf ein Kulturangebot wahrzunehmen.
- B) Existenzwert: Dieser Wert steckt beispielsweise in historischen Bauten. Auch wenn sie nicht genutzt werden, haben sie einen Wert durch ihr Vorhandensein.
- C) Vermächtniswert: Im Sinne der Nachhaltigkeit geht es hier um den Erhalt von Kunstwerken für nachfolgende Generationen, auch wenn sie zum Zeitpunkt ihres Entstehens nicht immer hoch im Kurs stehen.
- D) Prestigewert: Auch die, die sich nicht für Kunst interessieren, profitieren von kultureller Identität. Beispiel: Wir sind Literaturpreis! Wir sind Oscar!
- E) Bildungswert: Künstlerische Aktivitäten unterstützen nicht nur kulturelle Integration, sie fördern Kreativität, Sozialverhalten, Kommunikationsfähigkeit und die Bildung ästhetischer Maßstäbe.

Die Volkswirtschaftslehre spricht in all diesen Fällen von Externalitäten, also von ökonomischen Auswirkungen, die Entscheidungen folgen, die eigentlich nicht im ursprünglichen Kalkül des Verursachers gelegen sind. Und je nach Wirkung entweder soziale Kosten oder soziale Erträge mit sich bringen. Hinsichtlich Kunst und Kulturengagement fallen sämtliche empirischen Untersuchungen, die seit Marilies Hummel und Manfred Berger 1988 für das Ifo-Institut zum Beitrag des Kultursektors zu einer volkswirtschaftlichen Wertschöpfung in Deutschland gemacht wurden⁶⁶⁴ – Hutters historische Forschung bestätigend – hinsichtlich Infrastruktur, Synergien, Auswir-

⁶⁶³ vgl. GOTTSCHALK 2006, S. 31

⁶⁶⁴ vgl. GOTTSCHALK 2006, S. 75ff

kungen auf den Tourismus, den Arbeitsmarkt, Imagesteigerung oder Erhöhung der Lebensqualität eindeutig positiv aus.⁶⁶⁵ Womit wir bei jenem Punkt angelangt wären, der in der kulturpolitischen Diskussion um Wirtschaft und Kunst die meisten Emotionen weckt: dem der Umwegrentabilität.

Darunter versteht man jene wirtschaftlichen Folgen, die durch Besucher eines – in unserem Fall – Kulturbetriebs oder einer Kulturveranstaltung, welche öffentliche oder private Förderungen erhalten, in einer Region ausgelöst werden. So wurden vom Institut für Volkswirtschaftslehre an der Universität Linz etwa für die Stadt Linz bis zum Jahr 2011 rund 35,5 Millionen Euro Mehreinnahmen für die Wirtschaftsleistung von Oberösterreich allein durch den Titel „Kulturhauptstadt Europas 2009“ errechnet.⁶⁶⁶ Zwischen den Jahren 2005 und 2011 sollen aus diesem Titel darüber hinaus 4.625 Arbeitsplätze gesichert worden sein.⁶⁶⁷ Auch die Investitionsbank Berlin errechnete 2012 beispielsweise allein für die privat betriebene Fotogalerie C/O Mitte ein zusätzliches Bruttoinlandsprodukt von 10,45 Millionen Euro.⁶⁶⁸

Prinzipiell geht man bei der Berechnung der Umwegrentabilität davon aus, dass jeder Besucher eines Museums, Theaters, Konzertes etc. im Zusammenhang mit diesem Besuch auch noch andere Ausgaben tätigt. Weil jemand beispielsweise zum Friseur, oder Essen geht, oder anfahren oder nächtigen muss. Die Umwegrentabilität misst also die Verzinsung der eingesetzten öffentlichen oder privaten Kulturmittel bei privaten Wirtschaftsakteuren und die Rückflüsse der Mittel in Form von Steuern und Abgaben wie etwa Sozialversicherungsbeiträge. Grundlage dafür ist die Kreislauftheorie, die aufzeigt, welchen Anstoß Kulturausgaben im Wirtschaftsgefüge ergeben und wie die Kette von Reaktionen in Gang kommt.⁶⁶⁹

⁶⁶⁵ vgl. BRETSCHNEIDER/KOFLER 2009, S. 11ff

⁶⁶⁶ vgl. HAJART, Martin, *Linz09 als Standortentwicklungsprojekt*, online verfügbar auf: http://www.linz.at/presse/2009/200906_46018.asp, Magistrat der Stadt Linz, Presseaussendung vom 05.06.2009

⁶⁶⁷ ebd.

⁶⁶⁸ Studie online verfügbar auf: <http://www.ibb.de/desktopdefault.aspx/tabid-5>

⁶⁶⁹ vgl. GOTTSCHALK 2006, S. 78

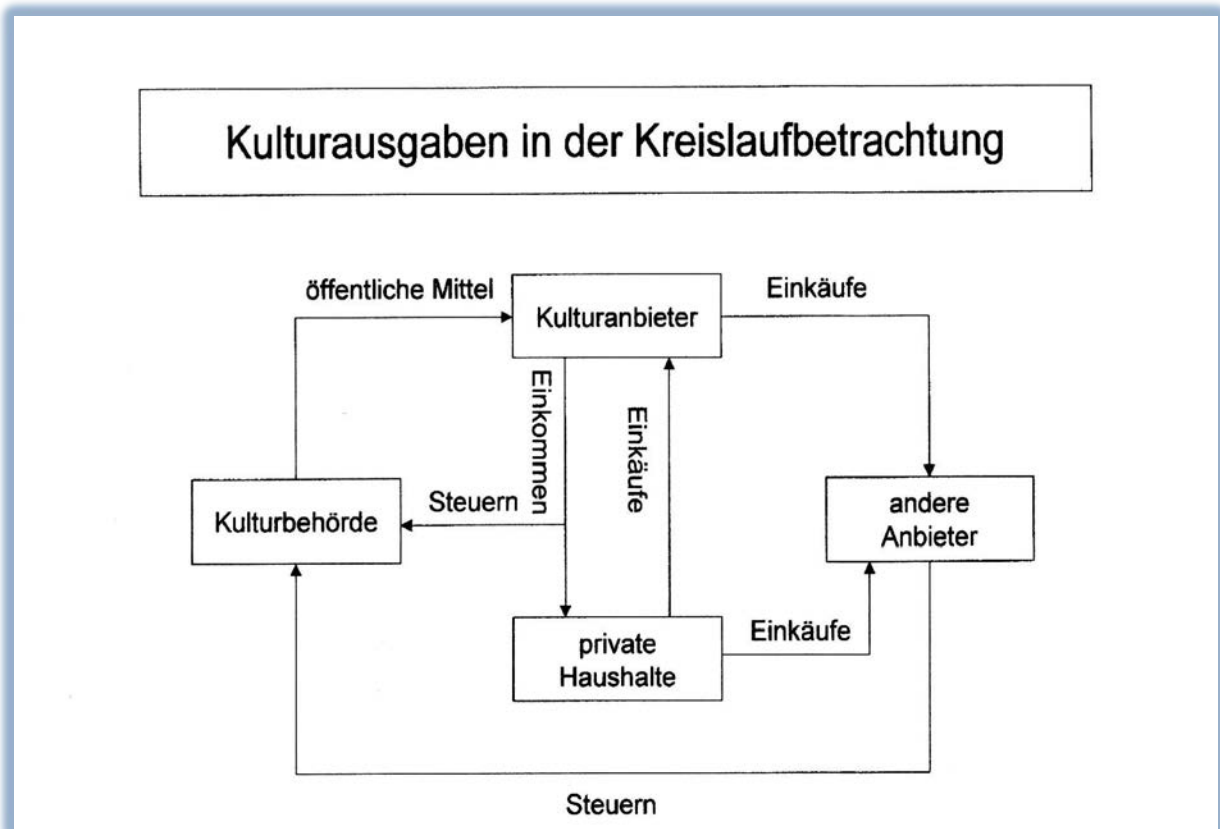


Abb. 1-25: Externalitäten von Kulturausgaben nach Hälmlstädter⁶⁷⁰

Der Nachweis dieser Rentabilität ist unter Ökonomen im Hinblick auf Realitätsnähe umstritten und dient in der Praxis eher der politischen Diskussion um die Rechtfertigung von Subventionen. Anlässlich einer vom österreichischen Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur im Jahr 2008 beim Institut für Höhere Studien (IHS) im Auftrag gegebenen „Prüfung von ausgewählten geförderten Kunst- und Kultureinrichtungen bezüglich ihrer Wirkung in Österreich“⁶⁷¹, formulierten daher die Autoren um Bernhard Felderer:

„Die Ausgaben der Kunst- und Kultur(förder)einrichtungen, die Ausgaben der aufgrund des Kunst- und Kulturangebots reisenden Touristen sowie die Ausgaben der von öffentlichen Einrichtungen subventionierten Film- und Musikproduktionen erhöhen die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Mit dieser erhöhten Nachfrage entstehen – neben den ökonomisch nicht messbaren Effekten – auch positive, mess- und berechenbare ökonomische Effekte auf die

⁶⁷⁰ vgl. GOTTSCHALK 2006, S. 79

⁶⁷¹ vgl. FELDERER, Bernhard/MÜLLBACHER, Sandra/SCHNABL, Alexander/STIX, Sigrid, *Prüfung von ausgewählten geförderten Kunst- und Kultureinrichtungen bezüglich ihrer Wirkung in Österreich*, Endbericht einer Studie im Auftrag des Österreichischen Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur, S. 73ff, Institut für Höhere Studien, Wien 2008

Auf Basis von Input-Output-Multiplikatoren, die sind Kennzahlen, die Auskunft über die Verflechtungen sowohl innerhalb einer Volkswirtschaft als auch mit dem Rest der Welt geben, stand etwa im Jahr 2006 den öffentlichen Förderungen für Österreichische Bundesmuseen, Österreichische Nationalbibliothek, Museumsquartier und Leopold Museum, Theater in der Josefstadt und Volkstheater, Salzburger und Bregenzer Festspiele, Musikfonds, Filminstitut und Music Information Center in Höhe von insgesamt rund 148 Millionen Euro eine auf die Gesamteffekte (inklusive Tourismus) bezogene Bruttowertschöpfung von 1,13 Milliarden Euro gegenüber. Und Einnahmen aus Abgaben und Steuern in Höhe von 323,67 Millionen Euro. Da nicht festgestellt werden kann, ob touristische Besucher aufgrund der in der IHS-Studie evaluierten Einrichtungen nach Österreich gekommen sind, ist der eben genannte ökonomische Effekt relativ. Abzüglich touristischer Effekte hat das IHS allerdings immer noch eine Wertschöpfungskette berechnet, bei der die öffentliche Hand 91 Prozent ihrer gegebenen Förderungen zurückerhält.

Allerdings muss im Zusammenspiel zwischen Kunst und Wirtschaft vor dem Hintergrund des globalen Hypes um Creative Industries und Umwegrentabilität als Ausgangslage Einigkeit auch darüber bestehen, dass nicht immer Verwertungsstrategien als Grundidee in künstlerische Prozesse einbeziehbar sind. Das von Künstlern und Kreativen befürchtete absolute Profitcenter-Denken und die Vorstellung, dass jede Bewegung und jeder Schritt rational, profitorientiert und rentabel sein muss⁶⁷³, scheint sich zwar politisch im Hinblick auf Engpässe in öffentlichen Haushalten und auf enden wollende Budgets zunehmend zu verankern, die Wirtschaft selbst weiß aus praktischer Erfahrung aber um die Notwendigkeit des Experimentierens und Scheiterns bei kreativen Prozessen. Nur wenig von dem, was täglich in den eigenen, assoziierten oder extern beauftragten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Unternehmen entwickelt wird, ist ja umgehend produktreif. F&E-Abteilungen gewinnen ihre Bedeutung über die ökonomischen Auswirkungen in der Zukunft. In der

⁶⁷² ebd.

⁶⁷³ vgl. STEPAN, Paul, *Zwei ökonomische Argumente, warum man sich bei der Kultur nichts erspart und ein Plan B*, Beitrag auf dem Kultur Management Network vom 30. Juli 2011, online verfügbar auf: http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni__1894/index.html, Weimar 2011

Kunst ist das kaum anders. Kunst und Kultur sind ein Labor für viele Gesellschaftsbereiche. Der Kulturökonom Paul Stepan meinte dazu:

„Beispielsweise ist Kunst- und Experimentalfilm notwendig, da sich ästhetische Prinzipien über das Arthouse-Kino in den Mainstream- oder auch den Werbefilm übertragen. Gäbe es für ästhetische Konzepte oder Prinzipien eine Art Maut, dann wären viele Experimentalbereiche vermutlich sehr profitabel. Nur weil es den Kunstlabors und Experimentierstätten nicht gelingt an geeigneter Stelle eine Mautstation zu errichten, heißt das nicht, dass sie nicht in hohem Maße auch wirtschaftliche Werte erzeugen. Nicht alles, was zur gesellschaftlichen Wohlfahrt beiträgt, kann auch auf einem Markt an Hand von Nachfrage abgelesen werden.“⁶⁷⁴

Genau diese Nichteintreibbarkeit dieser Werte oder die nicht auf einem Markt abgebildete Nachfrage nach solchen Kulturgütern und Leistungen ist es, die kompensiert werden soll. Einerseits durch öffentliche Wirtschaftsförderung oder Kultursubventionen, andererseits durch CCR, die auch bei der Errichtung von Mautstationen Kompetenzen einbringen kann.

1.3.5.9 Vom Nutzen der Kunst für die Marke

Die moderne betriebswirtschaftliche Literatur fordert das Schaffen und Steigern von Werten als die entscheidende Maxime für alle nach innen und außen gerichtete Gestaltungsmaßnahmen der Unternehmensleitung. Unternehmen orientieren sich daher gerne an jenen Faktoren, die als sogenannte „Wertetreiber“ einen Wert generieren. Entscheidend sind die Vorteile, die durch entsprechende Maßnahmen entstehen und sich letztlich in einem positiven Kapitalwert niederschlagen. Dieser ist im Idealfall aus monetären Zielbeiträgen unmittelbar ersichtlich oder aus anderen Informationen ableitbar.⁶⁷⁵ Der Brand Value, also die Unternehmensmarke, spielt etwa als immaterieller Vermögenswert eine tendenziell immer wichtigere Rolle (siehe Beispiel Red Bull), weil sie einen beträchtlichen Teil des Vermögenswertes eines Unternehmens ausmacht. Immaterielle Vermögenswerte (Marken, Patente, Lizenzen) und Goodwill⁶⁷⁶ (belastbare und dauerhafte Beziehungen zu Kunden und Liefere-

⁶⁷⁴ STEPAN 2011

⁶⁷⁵ vgl. SCHUNK 2009, S 191ff

⁶⁷⁶ Wenn jemand bereit ist, zum Beispiel für die Übernahme einer Rechtsanwaltskanzlei einen höheren Preis für die Kundenbeziehungen der Kanzlei zu zahlen, ist das kein immaterieller Vermögenswert, sondern Goodwill, Anm. d. Autors

ranten, Humanvermögen, Innovations- und Infrastrukturvermögen sowie Partner- und Prozessvermögen⁶⁷⁷) können, von einander abgegrenzt und seit 2011 nach Steuer- und Handelsrecht unterschieden, in Bilanzen aktiviert werden⁶⁷⁸; sie bilden – weil immaterielle Ressourcen Auswirkungen auf Zielgrößen wie Liquidität, Erfolg und Erfolgspotential haben⁶⁷⁹ – immerhin die Basis für Wettbewerbsvorteile und zukünftige Umsätze; und begründen dadurch, meist viel mehr als die materiellen, den nachhaltigen Wert eines Unternehmens⁶⁸⁰. Ein verbreitetes Überrendite-Konzept ist nach Schunk zum Beispiel das EVA-Konzept (Economic Value Added).

„Unter der Voraussetzung marktwirtschaftlicher Wettbewerbsbedingungen gehört es zu den vordringlichen Aufgaben von Unternehmensleitungen, mögliche Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und Strategien zu ihrer Realisierung zu entwerfen, um dadurch Überrenditen zu erzielen. Wettbewerbsvorteile können allgemein als Umstände verstanden werden, die für eine gewisse Zeit einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern ermöglichen, welcher sich in höheren Erlösen, bedingt durch höhere Marktanteile, höhere Zahlungsbereitschaft oder geringere Herstellungskosten zeigen kann.“⁶⁸¹

Die Rolle, die Kunst dabei spielen kann, fasste Sonja Dolzer 2009 in einer empirischen Studie zusammen:

„Künstler sind die Seismografen der Zukunft. Sie antizipieren und setzen Trends. Und genau diese Trends sind von großer Bedeutung für Unternehmen. Bruce Naumann (amerikanischer Künstler und Kunstprofessor) definierte bereits 1967 die Hauptaufgabe der Künstler folgendermaßen: ‚The true artist helps the world by revealing mystic truth.‘ Der wahre Künstler soll (...) diesem Gedanken folgend interessante, faszinierende neue Aspekte und Image-Komponenten auf Unternehmen und Organisationen übertragen. Kreativität und Strategie verschmelzen zu einem harmonischen Ganzen. Richtig eingesetzt, können Kreativität und Stra-

⁶⁷⁷ zitiert nach KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft, *Patente, Marken, Verträge, Kundenbeziehungen – Werttreiber des 21. Jahrhunderts*, S. 5, KPMG, München/Köln 2008

⁶⁷⁸ IAS 38 oder IFRS 3 beschäftigen sich detailliert mit Bilanzierungs- und Bewertungsfragen immaterieller Vermögenswerte, Anm. d. Autors

⁶⁷⁹ vgl. GÜNTHER, Edeltraud/GÜNTHER, Thomas, *Immaterielle und ökologische Ressourcen im Rechnungswesen*, in: HORVÁTH, Péter/MÖLLER, Klaus (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, S. 362, Vahlen Verlag, München 2004

⁶⁸⁰ vgl. DOLZER, Sonja, *Return on Culture, Wirkungsmechanismen von Kultursponsoring auf den Brand Value und die Corporate Identity*, Diplomarbeit an der Hamburger Fern-Hochschule, S. 8, Linz 2009

⁶⁸¹ SCHUNK 2009, S. 193

ategie unter dem Dach einer Unternehmens- und Marketingstrategie helfen, sich am Markt erfolgreich zu positionieren. Ein wichtiger strategischer Ansatz bei immer ähnlicher werdenden Produkten und Dienstleistungen und einem Wettbewerb, der fast ausschließlich über die Kommunikation entschieden wird.“⁶⁸²

Zumindest wird mit diesem Abriss einiges über die Erwartungen an CCR klar: Investitionen in Kunst und Kultur können dabei helfen, eine starke Corporate Identity (CI)⁶⁸³ und ein Alleinstellungsmerkmal (USP) zu kreieren, beides Voraussetzungen für ein prägnantes Profil und damit eine starke, die Präferenzbildung bei Konsumenten prägende Marke. In der Ökonomie des immateriellen Vermögens sind Elemente wie Kultur, Kundenpotential und -bindung, Wissenspotentiale und Kommunikation daher auch explizite „Intangibles“, also Werte(treiber),⁶⁸⁴ die zunehmend auch in eigenen Wissensbilanzen veröffentlicht werden. Der Rückschluss auf den Beitrag der Kunst ist evident: CCR ist vor allen Dingen auch ein emotionales, Vertrauen generierendes und Kunden bindendes Angebot, das letztlich zur Steigerung des Unternehmens- und Markenwertes beiträgt. Dolzer hat diese Stärkung im Zusammenhang mit Kunst-sponsoring anhand von 15 Hypothesen zum Wirkungsmechanismus von Kunst und Kultur auf den Markenwert verifiziert⁶⁸⁵:

Hauptthesen	
H1	Je effektiver das Kunst-sponsoring-Engagement, desto höher der Marken- und Unternehmenswert.
H2	Je erfolgreicher das Kunst-sponsoring-Engagement, desto zufriedener und überzeugter von den Leistungen des Unternehmens sind die Anspruchsgruppen.
H3	Je ganzheitlicher und verantwortungsvoller Unternehmen Kunst-sponsoring betreiben, desto positiver wird die Corporate Social Responsibility bewertet werden.
Nebenthesen	
H4	Je höher der Unternehmenserfolg bzw. Marken- oder Unternehmenswert, desto umfangreichere Kunst-sponsoring-Aktivitäten können realisiert werden.
H5	Je innovativer Kunst-sponsoring eingesetzt wird, desto höher ist der Anspruch auf Alleinstellungsmerkmal und Trendsetting.

⁶⁸² DOLZER 2009, S. 8f

⁶⁸³ Unter CI wird der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild verstanden, Anm. d. Autors

⁶⁸⁴ vgl. SERVATIUS 2004, S. 86f

⁶⁸⁵ vgl. DOLZER 2009, S. 55

H6	Je größer der Kunstsponsoring-Erfolg, desto höher die Medienresonanz.
H7	Je mehr Trends aufgegriffen werden, desto erfolgreicher wird das Kunstsponsoring sein.
H8	Je optimaler die Kunstsponsoring-Strategie, desto besser werden die Werte für die Corporate Identity sein.
H9	Je zufriedener und überzeugter die Anspruchsgruppen, desto höher der Marken- und Unternehmenswert.
H10	Je erfolgreicher Kunstsponsoring eingesetzt wird, desto weniger Absatz für den Mitbewerb.
H11	Je aktiver der Mitbewerb, desto geringer der Marken- und Unternehmenswert des eigenen Unternehmens.
H12	Je mehr Kunstsponsoring-Mittel fließen, desto mehr wird der Kunstmarkt wachsen.
H13	Je facettenreicher der Kunstmarkt, desto vielfältigere Auswahloptionen für das Kunstsponsoring.
H14	Je besser das Kunstsponsoring in das Gesamtkommunikationskonzept integriert wird, desto besser wird die Kommunikationsleistung sein.
H15	Je aktiver der Kunstmarkt auf die Anspruchsgruppen zugeht, desto erfolgreicher wird er sein.

Die Tabelle auf den Punkt gebracht: Ist mit Marken eine höhere Zufriedenheit und Loyalität seitens Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten verbunden, kann mit höherer Sicherheit davon ausgegangen werden, dass auch in Zukunft Umsätze erzielt werden, Krisen leichter überstanden werden und die derart geschaffene Gesamtperformance auch am Kapitalmarkt notwendigen Gefallen findet.⁶⁸⁶ Letztlich – wir werden bei den Kennzahlen nochmals darauf zu sprechen kommen – bietet Cultural Investment im Rahmen von CCR ein kaleidoskophaftes Angebot für materielle, aber auch immaterielle Vermögenswerte – und damit auch Bilanzrelevanz.

1.3.5.10 Kulturwirtschaft, Partner im CCR-Konzept

Heute kann im Grunde symbiotisch sowohl von Kultur durch Wirtschaft, als auch von Wirtschaft durch Kultur gesprochen werden. Kultur und Wirtschaft sind zwar noch kein wirkliches „Synonym“, wie Martin Walser es formuliert hat⁶⁸⁷, sie standen quer durch die Menschheitsgeschichte aber immer in Wechselwirkung zueinander. Wo immer auch kulturelle Aktivitäten stattfanden, gab es Ausführende, Künstler, Zulie-

⁶⁸⁶ vgl. STOI, Roman, *Management und Controlling von Intangibles auf Basis der immateriellen Wertetreiber des Unternehmens*, in: HORVÁTH/MÖLLER, S. 189ff

⁶⁸⁷ vgl. LACKNER, Erna, *Kultur und Wirtschaft, das ist nahezu ein Synonym* in: dies. (Hrsg.), *Der Nutzen von Kultur – Studien im deutschsprachigen Dreiländereck*, Bd. 8 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, S. 35ff, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2009

ferer, Wirte, Vermarkter, Händler etc., die zum gesamtwirtschaftlichen Gemeinwesen beitrugen und von diesem profitierten.⁶⁸⁸ Erst im 18. Jahrhundert entwickelte sich ein Kulturverständnis, das Kunst als Gegenpol zu rationalen Normen und damit auch zu einer wirtschaftlichen Logik verstand. Die Kunst als bewusst subjektiver Ausdruck emanzipierte sich damit auch vom Kunsthandwerk, Staaten traten das Erbe der Kirche an, das Mäzenatentum wurde verstaatlicht, anerkannter Kunst wurde mit Akademien, Theatern, Bibliotheken, Opernhäusern und Museen eine Heimat gegeben, das Kunsthandwerk zog sich in soziale Enklaven zurück.⁶⁸⁹ Es begann sich auch jener Kunst-*Betrieb* zu etablieren, der heute als Beweis für die Bedeutung der Kulturlandwirtschaft hinsichtlich Wirtschaftswachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen gilt: Verlage, Konzerthäuser, Galerien, Urheber- und Verwertungsgesellschaften etc.⁶⁹⁰ Der zu dieser Zeit amtierende EU-Kulturkommissar Jan Figel formulierte anlässlich des EU-Kulturministertreffens im Jahr 2007:

„Kultur bringt Geld. Sie ist kreativ. Und wir sollten endlich aufhören, einen Gegensatz zwischen jenen zu konstruieren, die wir wegen ihrer wirtschaftlichen Erfolge loben und denjenigen, die wir wegen ihrer kulturellen Leistungen anerkennen. Das gehört beides zusammen.“⁶⁹¹

Als Nukleus deutlich sichtbar wird diese Überlegung angesichts ökonomischer Grundprinzipien, die eine Kreativ- und Kulturlandwirtschaft im Hinblick auf Knappheit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Opportunitätskosten, Konsumentensouveränität oder Arbeitsteilung mit klassischen Unternehmen gemeinsam hat, in der Kulturlandwirtschaft selbst. Das ist der Moment, wo dann in der Kulturlandwirtschaft (als den um Künstlerberufe und Kunstproduktionen herum konstruierten Begriff) ein Kulturmanagement auf den Plan tritt, das tunlichst erfolgreich betriebswirtschaftliches Know-how mit marktwirtschaftlichen Perspektiven und künstlerisch-kulturellen Entwicklungen zu verbinden hat. Und damit theoretisch alle Voraussetzungen für eine Part-

⁶⁸⁸ vgl. HAUBRICH-GEBEL, *Kultur und Wirtschaft – Die Bedeutung der kulturellen Infrastruktur für die Wirtschaft und die Stadtentwicklung – Das Beispiel Göttingen*, S. 11, 1. Auflage, Reichhold-Verlag, Hannover 1995

⁶⁸⁹ zit. nach IMHOF 2011, S. 225

⁶⁹⁰ vgl. GIESEBRECHT, Karoline, *Die Bedeutung der Kulturlandwirtschaft als Wirtschaftsfaktor*, Hausarbeit an der Medienakademie – WAM, Fachbereich Kulturmanagement, S. 3f, Grin Verlag für akademische Texte, Lünen 2009

⁶⁹¹ LIMBERG, Margarete, *Kultur bringt Geld*, Deutschlandradio Kultur vom 13.02.2007, online verfügbar auf: www.dradio.de/dkulturlandwirtschaft/sendungen/fazit/594506, Köln 2007

nerschaft in der Anwendung von CCR erfüllen sollte. Auch Bretschneider und Kofler weisen als ein Ergebnis ihrer Studie im Umgang mit fördernden Wirtschaftsunternehmen auf die Notwendigkeit eines ...

„(...) klaren wirtschaftlichen Verständnisses und daraus resultierend einen professionell kaufmännischen Zugang ...“⁶⁹²

... von Seiten der Kulturbetriebe hin. Zur Kultur- und Kreativbranche, also dem Kulturbetrieb oder dem Kreativunternehmen als potentiell Partner von CCR, somit – mit dem Fachjargon des Marketings gesprochen – zur „Zielgruppe“ von Unternehmen, die soziale Verantwortung auch im Kulturbereich übernehmen wollen, zählen gemeinhin Organisationen und Selbständige, die kulturelle Güter und Dienstleistungen schaffen, verbreiten, erhalten und zur Wertschöpfungskette (siehe Abb. 1-26) beitragen. Nicht immer tun sie das gewinnorientiert, im Hinblick auf einen volkswirtschaftlichen Nutzen (Arbeitsplätze, Abfuhr von Steuern, Bildungsauftrag, Erlernen von Sozialverhalten etc ...) ist aber aber auch hier eine wirtschaftliche und soziale Kohäsion evident.⁶⁹³

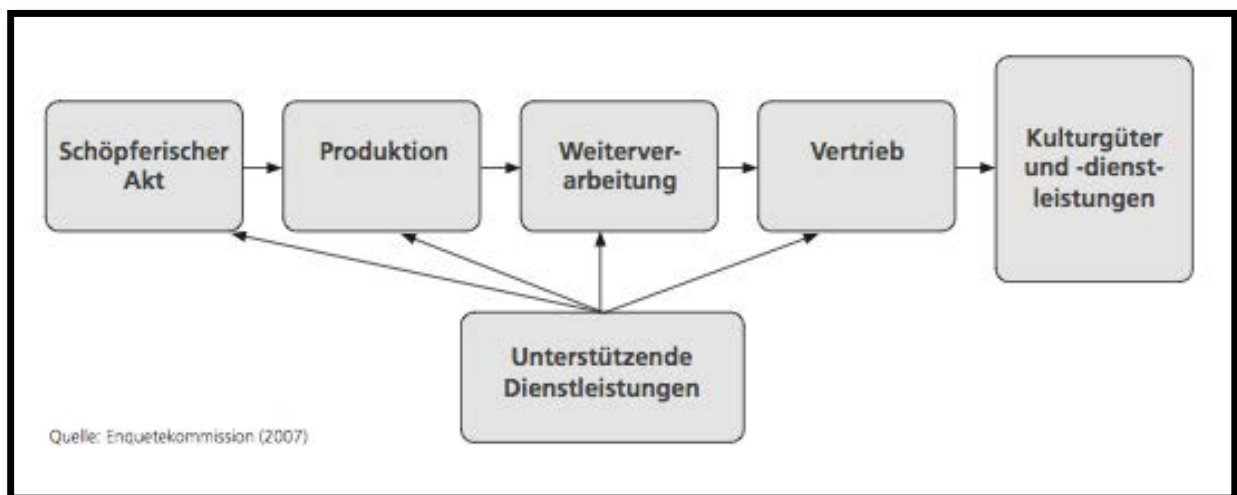


Abb. 1-26: Kulturelle Wertschöpfungskette, Quelle: Enquetekommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages, 2007

⁶⁹² vgl. BRETSCHNEIDER/KOFLER 2009, S. 22

⁶⁹³ vgl. STEPAN 2011

Wird von Kulturwirtschaft gesprochen, dann wird in einer Ausdifferenzierung des Begriffs häufig das Schweizer Drei-Sektoren-Modell⁶⁹⁴ herangezogen. Demnach gebe es einen nicht gewinnorientierten öffentlichen Sektor (Oper, Theater, Museen), einen gemeinnützigen intermediären Sektor (Vereine, Stiftungen) und den marktwirtschaftlichen Sektor (Musikwirtschaft, Verlagswesen, Filmwirtschaft, ...).⁶⁹⁵ Nach Söndermann stehen diese Teilsektoren ...

„(...) in einem kapillaren Austauschsystem miteinander in Verbindung. Kulturwirtschaft baut auf Kreativitätspotenzialen der öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbereiche auf und wirkt innovativ auf diese zurück – zumindest idealtypisch.“⁶⁹⁶

Nur für den marktwirtschaftlichen als kommerziell ausgerichteten Sektor sei nach diesem Modell der Begriff Kulturwirtschaft anzuwenden. Dieses Modell, so weit verbreitet es in Europa heute auch zu sein scheint, geht – unabhängig von Orientierungen in der Rechtsform eines Kulturbetriebes – jedoch längst an der Realität vorbei. Es gibt nämlich sowohl öffentliche und per definitionem (auch als Rechtskörper einer haftenden Gesellschaft) nicht gewinnorientierte Kulturunternehmen, die Gewinne schreiben (etwa konsolidierter Bilanzgewinn der Österreichischen Bundestheater-Holding von rund 4,1 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2009/2010⁶⁹⁷; Jahresüberschuss der Albertina 1,6 Millionen Euro im Jahr 2010⁶⁹⁸ etc.), wie es selbstverständlich auch gewinnorientierte Kulturunternehmen gibt, die keine Gewinne schreiben und Insolvenz anmelden müssen oder in Konkurs gehen (die Eichborn Verlags AG oder die Magnifico Zirkus GmbH & Co. KG mit André Hellers Pferde-Show „Magnifico“, um nur zwei Fälle aus dem Jahr 2011 zu nennen). Auch im öffentlichen Sektor ist am Weg von sogenannten nachgeordneten Dienststellen zum Kulturbetrieb eine Fülle an eigenen Rechtsformen entstanden⁶⁹⁹: Anstalten öffentlichen Rechts (etwa Österreichische Bundes- und viele Landesmuseen), Holding-GmbHs (etwa die Niederösterreichische Kulturwirtschaft- oder die Österreichische BundestheatergmbH), Betriebs-

⁶⁹⁴ Quelle: Schweizer Kulturwirtschaftsbericht 2003, hrsg. von der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich

⁶⁹⁵ vgl. etwa SÖNDERMANN 2006, S. 19f, GIESEBRECHT 2009, S. 2

⁶⁹⁶ SÖNDERMANN 2006, S. 19

⁶⁹⁷ Quelle: Geschäftsbericht der Bundestheater-Holding GmbH 2009/2010

⁶⁹⁸ Quelle: Kulturbericht 2010

⁶⁹⁹ ÖSTERREICHISCHER MUSEUMSBUND (Hg.), *Rechtsformen österreichischer Museen*, neues Museum – die österreichische Museumszeitschrift 04/2, S. 6ff, Linz 2004

GmbHs (etwa die Landesmuseum Joanneum Gmbh oder die Töchter der Kulturholdingbetriebe), Vereine (Ferdinandeum), Fonds (Salzburger Festspiele). Ob gewinnorientiert oder als Non-Profit-Betrieb, ob kommerziell oder nicht, alle agieren nach wirtschaftlichen Grundprinzipien (oder sollten es) und stecken im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Besucher, Kennzahlen und Finanzierung einen Kulturmarkt ab. Eine Rechtsform ist nicht ausschlaggebend für die Definition von Wirtschaft oder Markt, sie sagt nur etwas über die Intention der Eigentümer aus (ich will/muss Gewinne machen oder eben nicht) und hat Relevanz in Steuerfragen und bei Haftungen.

Kulturwirtschaft entsteht demnach dort, wo Kulturbetriebe, egal ob öffentlich, privat oder gemeinnützig, miteinander verbundene Personengruppen oder auch nur Einzelne durch Angebote für Nachfrager einen Markt schaffen. Die Interdependenzen zwischen dem öffentlichen Kulturleben und der Kultur- und Kreativwirtschaft sind schwer in einer Logik darstellbar. Das Schweizer Modell ist damit unzureichend, bietet aber zur Orientierung für die Definition einer „Zielgruppe“ von CCR deskriptiv einen Ansatz, der jedoch – auf dem fruchtbaren Boden künstlerischer Produktion, die Kultur- und Kreativwirtschaft erst zum Gedeihen bringt – um einen vierten Sektor erweitert werden muss. Spätestens anhand dieses Modells zeigt sich, dass sich öffentliche und private Betriebe in denselben kulturwirtschaftlichen Märkten tummeln.

Künstler/Kunstproduktion			
Öffentlicher Sektor	Zivilgesellschaftl. Sektor	Creative Industries	Dienstleistungssektor
• Oper • Theater • Museen • Konzerthäuser • Bibliotheken • Festivals	• Stiftungen • Vereine • IGs und AGs • priv. Unternehmen	• Musikindustrie • Verlagswesen • Foto/Film • Mode/Design • Architektur • Kunstmarkt • darst. Kunst - etc.	• Kulturmedien • Eventtechnik • Agenten • Vermittlung • PR/Sponsoring • Grafikdesign • Verwertungsgesell. - etc.

Abb. 1-27: Das Vier-Sektoren-Modell der Kultur- und Kreativwirtschaft, Eigendarstellung

In Deutschland werden darüber hinaus in einer Abgrenzung nach Teilmärkten neun kulturwirtschaftliche und zwei kreativwirtschaftliche Teilmärkte definiert, wobei der Kategorie „Sonstige“ zum Beispiel Restauratoren oder Bibliotheken zugeordnet werden.

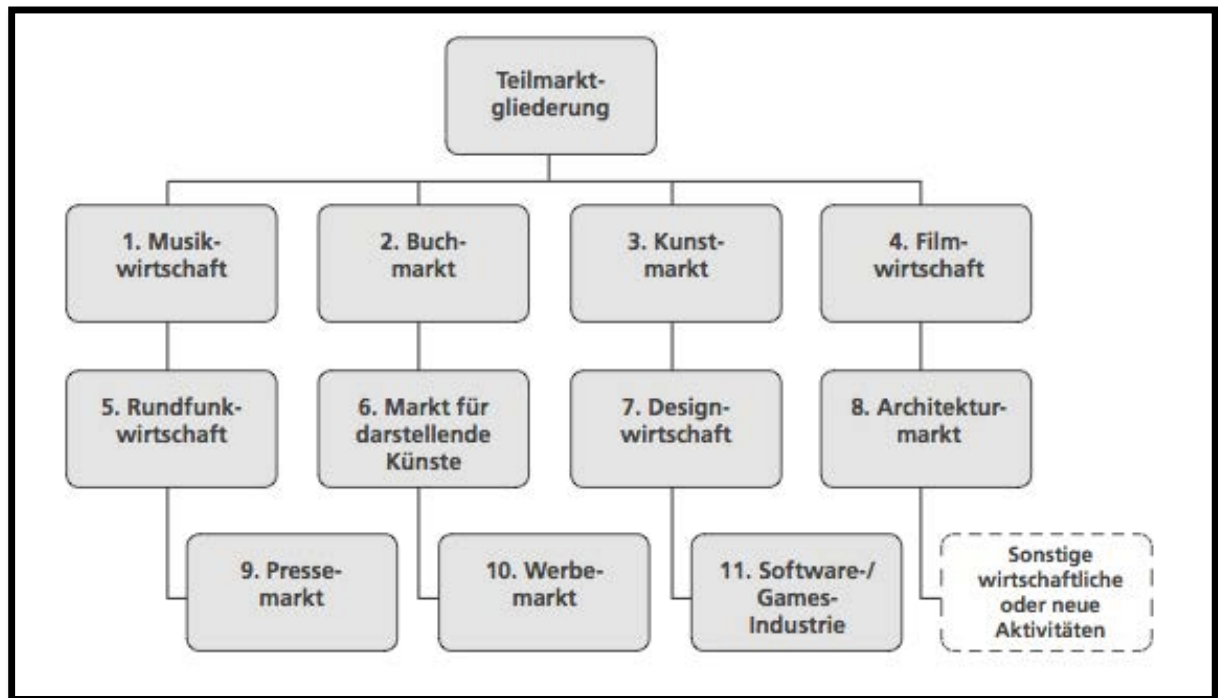


Abb. 1-28: Branchengliederung der Kultur- und Kreativwirtschaft nach Teilmärkten, Quelle: Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung

Im Jahresbericht 2010 der Niederösterreich Kulturwirtschaft schreibt beispielsweise der auch für die regionale Kultur- und Kreativwirtschaft politisch verantwortliche Landeshauptmann Erwin Pröll:

„Kultur ist längst mehr als bloß ein vielfältiges Angebot auf der Skala der Kreativität eines Landes. Studien zeigen, dass die Förderung von Kunst und Kultur im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Strukturen zu sehen ist und beträchtliche volkswirtschaftliche Effekte entfaltet. Fest steht, dass die Kulturbranche zu einer Kette von Wertschöpfungen und zur Schaffung von Arbeitsplätzen auch in anderen Bereichen beiträgt und damit insgesamt zu einer positiven Wirtschaftsentwicklung.“⁷⁰⁰

⁷⁰⁰ PRÖLL, Erwin, *Kultur gibt Impulse*, in: GLUDOVATZ, Thomas/MITTERER, Stefan (Red.), *Kultur braucht unternehmerisches Denken. Unternehmerisches Denken braucht Kultur*, S. 3, Bericht 2010 der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft GmbH, St. Pölten 2011

Es zeigt sich also, dass Kretaiv- und Kulturwirtschaftspolitik und Kulturpolitik konstitutiv miteinander verschränkt sind.⁷⁰¹ Es zeigt sich auch, dass Förderung der Kreativ- und Kulturwirtschaft im Rahmen von CSR, dass also CCR jener CSR-Definition am nächsten kommt, wonach nicht nur darüber gesprochen, sondern an der in vielerlei Hinsicht auch verdient werden kann. Es wird sich nach meiner Überzeugung auch bald zeigen, dass – wie bereits an anderer Stelle erwähnt – eine Modifizierung der politischen Verantwortlichkeit und CSR notwendig sein wird.

Der öffentliche Kulturauftrag im Sinne des Rechts auf Teilhabe der Menschen an einer auch von der UNESCO geforderten kulturellen Vielfalt muss erhalten bleiben⁷⁰². Der Eigenwert von Kultur muss daher betont werden. Gerade aber weil das öffentliche, private und intermediäre Segment miteinander verflochten sind, und gerade weil sie dennoch unterschiedlich behandelt werden, bietet sich hier im Rahmen einer Cultural Governance die Chance für CCR, auch die bisher unbeachteten Wertschöpfungsketten innerhalb und zwischen den Sektoren für das Unternehmen und seine Stakeholder zu nutzen. Ruth Emundts spricht in diesem Zusammenhang, bereits die Einseitigkeit des klassischen Sponsoringbegriffs⁷⁰³ ablehnend, von „strategischer Kunstförderung“⁷⁰⁴. Diese basiert auf Partnerschaft im Sinne Gemellis. Weil Kultur in Abhängigkeit von Wirtschaft steht, weil Kultur selbst ein bedeutender Wirtschaftszweig, Motor der Kreativität der Wirtschaft und Standort- und Imagefaktor der Wirtschaft⁷⁰⁵ ist, harren noch viele ungenutzte Potenziale des Prinzips unternehmerische Kulturförderung im gegenseitigen Kultur-, Güter- und Wissenstransfer auf deren Aktivierung. Wagner moniert etwa als ersten Schritt, ...

⁷⁰¹ vgl. HASELBACH, Dieter, *Kulturpolitik im politisch-administrativen Raum – Definition, Modelle, Abgrenzungsversuche und Ressortierungen*, in: Kulturprojekte Berlin GmbH (Hg.), *Herausforderung Kulturwirtschaft – kulturpolitische Antworten und Strategien*, Vortrag der Berliner Tagung am 08. und 09.11.2011, S. 8ff, Kulturprojekte Berlin GmbH, Berlin 2007

⁷⁰² vgl. Artikel 27 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte: Jeder hat das Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen, sich an den Künsten zu erfreuen und am wissenschaftlichen Fortschritt und dessen Errungenschaften teilzuhaben. – Paris 1948

⁷⁰³ vgl. GOTTSCHALK 2006, S. 69

⁷⁰⁴ EMUNDTS, Ruth, *Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung*, S. 114, Rhombos Verlag, Berlin 2003

⁷⁰⁵ vgl. WAGNER, Uwe, *Unternehmerisches Kulturengagement am Beispiel der Musikförderung der Skoda Auto Deutschland GmbH*, Band 6 der von Steffen Höhne und Wolfgang Lück herausgegebenen Weimarer Studien zur Kulturpolitik und Kulturökonomie, S. 20ff, Leipziger Universitätsverlag, Leipzig 2010

„(...) wenn nicht jedes Engagement der Wirtschaft automatisch mit monetären Mitteln in Verbindung gebracht würde. Weitergegebene Kompetenz in Marketing, Personalmanagement und Buchführung kann unter Umständen letztlich einen größeren Mehrwert schaffen als direkte finanzielle Unterstützung. (...) Auch auf Seiten der Wirtschaft ist eine gewisse eindimensionale Erwartungshaltung zu konstatieren. Im beschriebenen Güteraustauschprozess liegen mehr Möglichkeiten, als die Einladung von Kunden und Mitarbeitern auf geförderte Konzerte und Ausstellungen oder der Einbezug von geförderten Musikern in die jährliche Weihnachtsfeier.“⁷⁰⁶

Die Bank Austria könnte also zum Beispiel im Rahmen ihrer Corporate Cultural Responsibility dazu beitragen, einerseits den Konzertbetrieb des öffentlich basisfinanzierten Musikvereins aufrechtzuerhalten, damit als wertschätzender Umgang mit den Anspruchsgruppen⁷⁰⁷ den Stakeholdern die Teilhabe an Kultur zu ermöglichen, dabei Geschäftsbeziehungen zu pflegen, Führungskräfte an Proben von Sinfonieorchestern teilnehmen zu lassen und das eigene Image fördernd darüber zu reden; sie könnte aber darüber hinaus auch dieses Engagement über die Einbeziehung von Anbietern aus dem Bereich der Creative Industries (hier etwa der Musikindustrie) nachhaltig dokumentieren und damit gleichzeitig zur Aufrechterhaltung einer Infrastruktur beitragen, die in der Lage ist, mehr als nur einen kommunikativen Return über Medienvermittlung, Kundenbindung oder Mitarbeitermotivation zu erzielen. Sie könnte dabei entstandene Produkte reputierlich über ihr Filialnetz vermarkten und vertreiben und aus ihren Investitionen einen FROI erwirtschaften.

CCR versteht sich nämlich nicht als Kauf von Tickets und Werbeflächen für Logos, sondern auch als Investition in Rechte, die es kommunikativ zu nutzen, zu aktivieren gilt. Die Bank Austria könnte also das beschriebene Modell zum Ausgangspunkt für ein SRI-Produkt nehmen. Genau das wäre dann Aufgabe eines zu installierenden Corporate Philanthropic Managements. Etwa Am Beispiel des „Bank Austria Artist of the Year“: Bei diesem Förderprojekt werden jährlich in Kooperation mit einem „öffentlichen“ Kulturbetrieb (bis 2010 der Kulturvermittler Jeunesse, 2011 der Kultursender Ö1, seit 2012 die Vienna Music Group) talentierte junge Musiker oder Ensembles ausgezeichnet. Den Preisträgern werden über den jeweiligen Partner öffentliche

⁷⁰⁶ ebd.

⁷⁰⁷ WEBER, Lisa, *Added Value for Business and Society*, in: „KKA magazine“, Herbst 2010, S. 18, KulturKontakt Austria, Wien 2010

Auftritte oder Kundenkonzerte, also eine Präsentationsplattform, ermöglicht (die den Kostenanteil der Kulturpartner, die durch Engagements entstehen würden minimiert: die Partner erhalten also gleichsam kostenlos Content); sie erhalten eine Promotionkampagne (dafür werden, um eine Wertschöpfungskette zu skizzieren, Fotografen, Stylisten, Grafikagenturen, Werbe- und PR-Agenturen beauftragt; es werden entsprechende Plakate affiziert, Inserate geschaltet, Drucksorten gestaltet) und eine Debut-Tonträgerproduktion finanziert.

Darüber hinaus kauft die Bank Austria immer wieder mehrere tausend CDs dieser Preisträger-Einspielung als Giveaway für Kunden an. Das schlägt sich einerseits sowohl als relevanter Beitrag zur Aufrechterhaltung des Partner-Labels als Wirtschaftsbetrieb nieder, andererseits wird damit eine Ausgangsbasis für weitere Produktionen der ausgezeichneten Künstler auf dem Label geschaffen. Vor dem Hintergrund einer sich abzeichnenden Konjunkturabkühlung nach den Krisen der Jahre 2007 bis 2011 und der Tatsache, dass Banken zu den Hauptleidtragenden einer solchen Entwicklung zählen, könnten CCR-Maßnahmen dieser Art beinahe schon wieder als CSR im Sinne Friedmans betrachtet werden. Auf Refinanzierungsmöglichkeiten, die die Bank Austria über Geltendmachung von Rechten, Lizenzen, Einnahmen aus Ticket- oder Verkaufserlösen erwirtschaften könnte, verzichtet die Bank. Noch. Aber im LBG-Bericht ist die durch die CSR-Maßnahmen der Unternehmen erwirtschaftete Zusatzeinnahme durchaus schon ein Parameter.

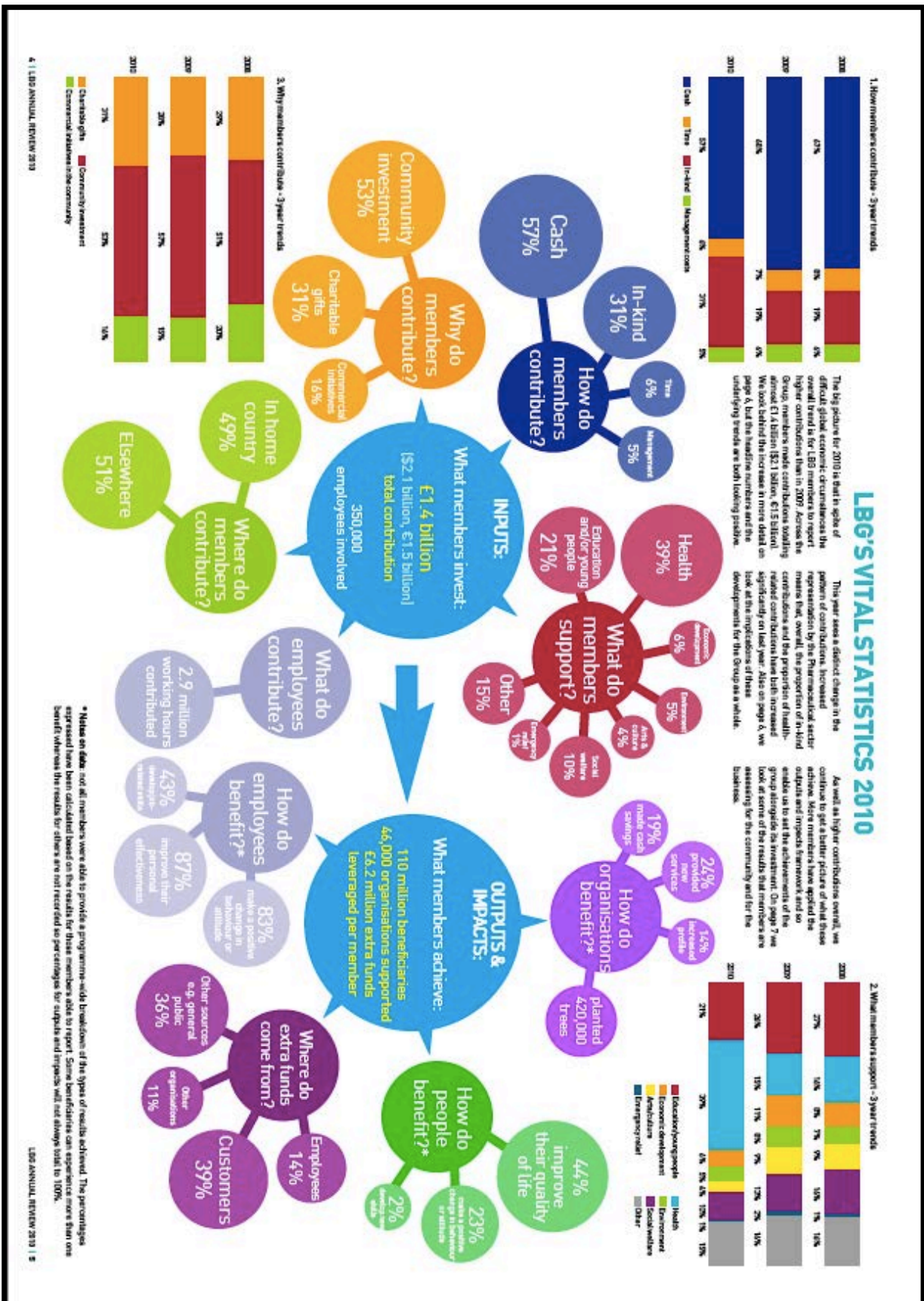


Abb. 1-29: Input-Output Daten der LBG-Mitglieder 2010, Quelle: LBG Annual Review 2010

Der UNCTAD-Report fasst die Entwicklung empirisch zusammen und verschafft damit auch deklaratorisch einen Einblick in die grundsätzliche Richtung des hier diskutierten CCR-Leitbildes:

„In 2008, the eruption of the world financial and economic crisis provoked a drop in global demand and a contraction of 12 per cent in international trade. However, world exports of creative goods and services continued to grow. (...) This is a confirmation that the creative industries hold great potential for developing countries that seek to diversify their economies and leapfrog into one of the most dynamic sectors of the world economy. (...) A right mix of public policies and strategic choices are essential for harnessing the socio-economic potential of the creative economy for development gains. (...) Efforts should be oriented towards the functioning of a 'creative nexus' able to attract investors, build creative entrepreneurial capacities, offer better access and infrastructure to modern ICT technologies in order to benefit from global digital convergence, and optimize the trade potential of their creative products in both domestic and international markets. A positive spillover effect will certainly be reflected in higher levels of employment generation, increased opportunities for strengthening innovation capabilities and a high quality of cultural and social life. (...) Policies for the creative economy have to respond not only to economic needs but also to special demands from local communities related to education, cultural identity, social inequalities and environmental concerns. (...) It is important, however, to reconcile cultural and social objectives with instruments of trade, technology and tourism. (...) In the aftermath of the crisis, the firmness of the market for creative products is a sign that many people in the world are eager for culture, social events, entertainment and leisure. They are devoting a higher share of their income to memorable life experiences that are associated with status, style, brands and differentiation; this phenomenon, a symbol of the way of life in much of contemporary society, is rooted in the creative economy (...) Even in times of crisis, creative products continue to thrive as an integral part of our lives. This explains why some creative sectors appear more resilient to economic downturns and can contribute to a more sustainable and inclusive economic recovery.“⁷⁰⁸

Im Zusammenspiel zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Fragen, im Dreieck von CSR, wäre Corporate Cultural Responsibility also strategisch folglich genau als Schwerpunkt der Hypotenuse und Katheten zu verankern.

⁷⁰⁸ UNCTAD, *Ten Key Messages*, in dies. (Hg.): *Creative Economy Report 2010*, S. xxiii, United Nations 2010

Corporate Cultural Responsibility bezeichnet⁷⁰⁹ – als *eine* ergänzende Form der Kulturförderung im Rahmen von CSR – das werte- und normengeleitete Management wirtschaftlicher Vorgänge⁷¹⁰ des freiwilligen kulturellen Engagements eines Unternehmens/Corporate Citizens, bei dem durch die partnerschaftlich ausgelegte Investition in Künstler, Sportler, Wissenschaftler, kulturelle Gruppen, Kulturinstitutionen, Kulturprojekte, Kulturunternehmen oder solche der Creative Industries (kurz: Kulturträger) mittels Bereitstellung von Geld- oder Sachmitteln, Dienstleistungs-, Netzwerk- oder Know-how-Kapazitäten im Hinblick sowohl auf einen eigennützigen Financial Return on Invest (FROI), einen eigennützigen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus einer möglichst breiten Öffentlichkeit, einen eigennützigen Business Return on Invest (BROI) oder Social Return on Invest (SROI) auf Basis von vertraglichen Fixierungen kommunikationsstrategisch nachhaltige Ziele zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen und der Gesellschaft verbunden sind.

Damit wird deutlich: CCR-Maßnahmen können sowohl Fördergebern als auch Fördernehmern *helfen* und Dinge *ermöglichen*, sie *dienen* aber – für die CSR entscheidend – primär dem Geber, also dem Unternehmen als Corporate Citizen. Fred Luks wagt die Prognose:

„CCR wird es vermutlich dauerhaft nur dann geben, wenn sie nicht im Widerspruch zu ökonomischen Zielen steht und wenn der wirtschaftliche Erfolg ein Engagement in diesem Bereich erlaubt.“⁷¹¹

1.4 Zusammenfassung

Die globalen Krisen seit dem Jahr 2008 haben vor dem Hintergrund politischer und gesellschaftlicher Umbrüche eines sehr deutlich werden lassen: Das Vertrauen der Menschen in Wirtschaft und Politik ist signifikant gesunken. Finanz-, Wirtschafts-, Banken- und Eurokrise, darüber sind sich Kommentatoren, Experten und Studien (Recommender-Studie des Finanzmarketingverbandes 2009; Gesellschaft für Kon-

⁷⁰⁹ auf Basis der klassischen Kultursponsoringdefinitionen u.a. BRUHN 1987, S. 21, BRUHN 2003, S. 149 und Ergänzungen von WAGNER 2010, S. 14

⁷¹⁰ Wirtschaftliche Vorgänge können als Prozess in Planung, Durchführung und Kontrolle gegliedert werden, Anm. d. Autors

⁷¹¹ LUKS 2010/2011, S. 51

sumforschung 2010; Ernst & Young 2011; Konjunkturvertrauensindex 2012; Edelman Trust Barometer® 2011 und 2012, BIS Annual Report 2011/2012;) einig, sind das Ergebnis einer Vertrauenskrise in Institutionen, Organisationen, Manager und Opinion Leader im Zusammenhang mit einer mediatisierten Infrastruktur. Diese gebiert als Ergebnis kollektiven Misstrauens neue Akteure zwischen Whistleblowern, partizipativen Protestbewegungen, Parteien und Media Citizens.

Speziell den Finanzdienstleistern kommt in Bezug auf Ursachen und Anlässe von Missbrauch eine zentrale Rolle zu, die sowohl medientheoretische Ansätze der Betrachtung im Rahmen der Kommunikationswissenschaften zulässt (Parsons 2008), als auch medial unterschiedlich stark ausgeprägt ein Mediensystem in Misskredit bringt, das für die Gesellschaft als systemrelevant eingestuft wird. Vertrauen ersetzt Sicherheit in risikobehafteten Situationen. Da Bankgeschäfte immanent mit Risiko verbunden sind, gehört das Vertrauen zwischen Kunde und Bank zu den notwendigen Voraussetzungen für ein gesundes Bankwesen.

Vertrauen ist nun kein Phänomen der Krisen, Vertrauen ist immer schon als ein entscheidender Wert sowohl in zwischenmenschlicher Dimension als auch zwischen Menschen und Organisationen oder Unternehmen (systemisches Vertrauen) zu beurteilen gewesen. Damit steht Unternehmenskommunikation vor einer strategischen Herausforderung: Die Wiedererlangung von Vertrauen gilt daher als oberste Prämisse für ein sozial ausgeglichenes Gesellschaftssystem, für Wohlstand und Wachstum, kurz: für die Überwindung der Krise und nachhaltige Stabilität. Reputation und Image müssen insbesondere bei Banken wiederhergestellt werden. Konsequenterweise gilt, Glaubwürdigkeit vorausgesetzt, kommunikative Handlungsbeeinflussung dabei als konstituierender Faktor für Vertrauen. Vertrauen und Kommunikation bedingen – von der Kommunikationswissenschaft weitestgehend unbeachtet – einander, allerdings ersetzt beim Prozess der Vertrauensbildung mit abstrakten Systemen wie Wirtschaft oder Politik medienvermittelte Information im Umfeld der Problematik von Agenda Setting, Framing und Social Cognitions die Gewissheit bei zwischenmenschlicher Kommunikation.

Umso mehr kommt in der Organisationskommunikation auch der Handlung in Bezug auf Glaubwürdigkeit eine entscheidende Rolle zu. Sie ist als angestrebtes Ziel das Resultat eines persuasiven Prozesses, der als Teil der Image-Konstruktion den laufenden Nachweis über kontinuierliches Übereinstimmen von authentischem Meinen, ehrlichem Sagen, professionellem Können und bürgernahem Tun zu erbringen hat. Ethische Kommunikation ist im Zyklus der Krisen daher das Gebot der Stunde, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung vor dem Hintergrund eines medialen Strukturwandels, seiner ökonomischen Befindlichkeiten und – damit einhergehend – seiner Ereignisproduktion ein Vertrauen generierender Ansatz symmetrischer Wertekommunikation. Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein moderner Ansatz dazu. Es ist daher kein Wunder, wenn CSR seit 2001, als die EU-Kommission mit ihrem „Grünbuch“ die Corporate-Citizenship-Diskussion in Westeuropa erstmals entscheidend angestoßen hatte, nicht mehr nur eine Hausse verzeichnet, sondern seit 2008 buchstäblich boomt.

Bemerkenswert ist, dass es noch immer keine eindeutige Definition des Begriffs CSR und seiner Anwendung gibt, betriebswissenschaftlich nicht und kommunikationswissenschaftlich schon gar nicht. Es gibt jedoch – nicht zuletzt dank eines definitorischen Neuansatzes der EU-Kommission aus dem Jahr 2011 – wenigstens einen Common Sense darüber, dass der Faktor Corporate Citizenship Werte wie soziale und ökologische Verantwortung, Kultur, Moral, Sicherheit, Vorsorgeplanung für Mitarbeiter im Sinne der Rolle des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft einen positiven Einfluss auf Stakeholder hat und einen rechenbaren Erfolg bringen kann. Auch in der CSR-Diskussion aber übernehmen Banken eine führende Rolle. Zum einen, weil sie als Unternehmen als Corporate Citizen in Erscheinung treten, denen die Verursacherrolle der Krisen zugeschrieben wird, zum anderen, weil sie im Bereich der zunehmend ansteigenden Socially Responsible Investments die Funktion eines Intermediärs ausfüllen, der die Interdependenzen zwischen Glaubwürdigkeit und Geschäftsbeziehung besonders augenfällig macht.

Die steigende Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung spiegelt sich auch, nicht zuletzt, um eine Harmonisierung zwischen Vertretern des Share- und Stakeholderansatz zu erreichen, in ihrer Ökonomisierung wider: Immer mehr Indizes, Ran-

kings, Richtlinien, Codes und Nachhaltigkeitsfonds zwingen Unternehmen letztlich auch zur transparenten Vermittlung ihrer Aktivitäten, es entstand sozusagen ein eigenes Aktionsfeld der öffentlichen Kommunikation, in dessen Mittelpunkt der Image-Approach fokussiert wird. Die Hypothese lautet: CSR ist ein positiver Erfolgsfaktor für das Unternehmensimage, weil die Information, dass ein Unternehmen sich als Corporate Citizen verhält, die generelle Tendenz zu positiven Bewertungen auch gegenüber anderen Informationen über das Unternehmen – und damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen – fördert. Zu den sechs paradigmatischen Ansätzen von CSR („Corporate Gaining“, „Corporate Altruisms“, „Corporate Social Responsiveness“, „Corporate Rectitude“, „Cosmos, Science and Religion“, „Licence to Operate“) habe ich vor dem Hintergrund der internationalen Entwicklung und Debatten im Hinblick auf CCR einen siebten als ökonomische und kommunikative Mobilierungsstrategie zu entwickeln versucht: das Corporate Philanthropic Management. Im Zentrum von CPM steht nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes, wobei die Aufwände dafür in Form eines Ertrags in welcher Form auch immer in ein marktwirtschaftliches Verhältnis gesetzt werden. Das Bestreben soll darin bestehen, ideelle Ziele effektiv und effizient zu erreichen, also einen Return zu maximieren.

Denn mit zunehmender Fokussierung einer sozialen Verantwortung auf das Element sozial droht Kultur als Kommunikat in den Überlegungen von Kommunikationsstrategien ins Hintertreffen zu geraten, wie Inhaltsanalysen von Nachhaltigkeitsberichten diesen Trend schon jetzt beweisen (Steiner 2011). Wahr ist vielmehr, dass Kultur im Rahmen von CSR entlang ihrer Kernkonzeption eine sehr effektive Rolle spielen kann. Einmal mehr aber, wenn als Voraussetzung zunächst die Definitionsfrage geklärt wird, und das ist seit dem Jahr 2002, als CCR erstmals Verwendung gefunden hatte, nicht versucht worden. Vielmehr wurde klassisches Kultursponsoring bisher ansatzlos in auch nicht wirklich heterogene CSR-Konzepte übertragen. Dabei sind Kunst und Kultur nicht nur Voraussetzung von Kommunikation, sie haben – nicht altruistisch verstanden – relevante Funktionen auch im Zusammenhang mit Zivilisation, Wirtschaftswachstum, sozialer Ausgewogenheit, Image-Formation, immateriellen Vermögenswerten, Mediensystemen, ROIs oder als Kommunikat.

Für die Kommunikationswissenschaft ist dabei der Aspekt der öffentlichen Kommunikation von Bedeutung. Insofern, als nämlich die Maßnahmen von CSR/CCR als kommunikative Akte verstanden werden, und zwar in mehrfacher Hinsicht: Zum einen macht das Bekenntnis zu einer Vertrauen intendierenden Übernahme gesellschaftlicher/kultureller Verantwortung ja nur dann Sinn, wenn es coram publico, also unter Einbeziehung einer Öffentlichkeit, stattfindet. Zum anderen sind die Maßnahmen, die innerhalb der CSR/CCR von einem Corporate Citizen gesetzt werden als (medien-)vermittelte Handlung per se ein Statement und in ihrer Umsetzung über unterschiedliche Kommunikationskanäle ein Akt der Massenkommunikation, der nicht mehr nur systemtheoretisch, qualitativ und hinsichtlich seiner Wirkung, sondern auch wirtschaftlich bewertet werden muss; und daher auch per se als betriebswirtschaftlicher Vorgang verstanden werden soll. Damit werden auch die (kommunikationswissenschaftlich relevanten) Funktionen von CCR deutlich:

- Als soziale Handlung ist CCR in der öffentlichen Kommunikation eine Botschaft, ein Kommunikat eines Corporate Citizens.
- Als Teil eines Reputationsmanagements ist CCR in ihrer operationalisierten Form ein Angebot von Kommunikationskanälen und Kommunikationsmaßnahmen.
- Eigenverantwortlich angewandt ermöglicht CCR (etwa über CPM) einem CC in der symmetrischen Kommunikation das öffentliche Agieren als eigenständige Medienorganisation (Media Citizen).

Unter diesen Prämissen sollen auch die folgenden Kapitel zu verstehen sein, wobei CCR mehrheitlich im Zusammenhang mit Kunst behandelt wird.

II. Teil

**Kultursponsoring: Nur *eine* Maßnahme im
Rahmen der Corporate Cultural Responsibility**

2 Zum Stand der Kulturförderung durch Private

In den vergangenen zwei Dezennien ist die Kulturförderung durch Private in Volumen und Ausmaß deutlich gestiegen. Mit Privaten sind hier Unternehmen oder Stiftungen gemeint, nicht einzelne Privatpersonen, die mit Spenden, ehrenamtlicher Mitarbeit im Rahmen der sogenannten Bürgergesellschaft, Verlassenschaften etc. die Kulturszene in vielen Bereichen am Leben erhalten, auch nicht das relativ junge Konzept des Crowdfundings, also der Schwarmfinanzierung von Projekten über das Internet. Das traditionelle Kultursponsoring war (und ist zum Teil noch immer) Gegenstand zahlreicher Debatten, Symposien, Artikel, Bücher, Praxisleitfäden und Rankings, aber viele Fragen, die zu Beginn noch „mit großem Pathos des Grundsätzlichen erörtert“⁷¹² worden sind, dürfen heute als beantwortet erachtet werden und dem Konzept der Corporate Cultural Responsibility als Ausgangslage dienen:

- Private Kulturförderung hat sich als *ein* Finanzierungselement unter mehreren für den Kulturbereich etabliert.⁷¹³
- Private Kulturförderung darf und kann – bei aller Koketterie der Politik angesichts der Engpässe in öffentlichen Haushalten – die Verantwortung der öffentlichen Hand für Kultur nicht ersetzen.⁷¹⁴
- Private Kulturförderung ist vielmehr nur auf Grundlage einer immer schon von der Öffentlichkeit finanzierten Infrastruktur möglich.⁷¹⁵
- Private Kulturförderung hat heute einen festen Platz in den Kommunikationsbudgets der Unternehmen. Ihr Beitrag zu Reputation und Image ist unbestritten.⁷¹⁶
- Private Kulturförderung ist aber nicht nur eine Frage der Kommunikationsbudgets, sondern auch der Kommunikationsstrategie.⁷¹⁷

⁷¹² TRÜMPER 2008, S. 345

⁷¹³ vgl. u.a. ROTH, Peter, *Kultur-Sponsoring: zur Situation heute*, in: ders., *Kultursponsoring. Meinungen • Chancen und Probleme • Konzepte • Beispiele*, S. 19ff, mi-verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989

⁷¹⁴ vgl. u.a. auch ALTON, Juliane, *Stoff fürs Kabarett*, in: JOCHUM, Manfred (Hrsg.), *Kultur – Harmonie und Konflikt*, S. 15ff, Bd. 7 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2009

⁷¹⁵ TRÜMPER 2008, S. 345

⁷¹⁶ vgl. KÄRGER, Maya, *Motive, Ziele und Aspekte des Kultursponsorings*, S. 9, Grin Verlag, Norderstedt 2005

⁷¹⁷ vgl. etwa BRUHN, Manfred, *Kulturförderung und Kultursponsoring – neue Instrumente der Unternehmenskommunikation*, in: BRUHN, Manfred/DAHLHOFF, H. Dieter (Hrsg.), *Kulturförderung/ Kultursponsoring – Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*, S. 37ff, FAZ/Gabler Verlag, Frankfurt 1989

- Private Kulturförderung stellt keine Bedrohung für die künstlerische Freiheit dar. – Ausnahmen bestätigen die Regel.⁷¹⁸

Und, gleichsam als beliebtestes Killerargument für eine immerwährende Selbstbestätigung allen jenen entgegengeschleudert, die sich um Nachhaltigkeit von privater Kulturförderung angesichts des gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels bemühen:

- Die Wirkung von Sponsoring lässt sich kaum messen.⁷¹⁹

Neue Erkenntnisse werden sich im Gefolge der Krise und in Anbetracht mangelnder Budgets sowohl im Wohlfahrtsstaat als auch in der Wirtschaft rasch durchsetzen:

- Private Kulturförderung wird es dauerhaft nur dann geben, wenn sie nicht im Widerspruch zu ökonomischen Zielen des Investors/Gebers steht und wenn der wirtschaftliche Erfolg ein Engagement in diesem Bereich erlaubt.⁷²⁰
- Private Kulturförderung wird es dauerhaft auch nur dann geben, wenn weder die Finanzierung noch das finanzierte Projekt den Interessen der Stakeholder nicht widerspricht.
- Private Kulturförderung kann es schließlich nur dann geben, wenn sich sowohl auf Seiten des Kulturbereichs als auch auf Seiten des Wirtschaftsbereichs oder jener der öffentlichen Hand kompetente Manager finden, die abseits eines traditionellen Egozentrismus strategische und nachhaltige Systeme etablieren.⁷²¹

Es ist Trümper durchaus beizupflichten, wenn er lakonisch festhält, prinzipielle Fragen hätten sich durch die Praxis entschieden⁷²². Die Praxis aber schreitet weiter voran, neue Herausforderungen – und mit dem vorangehenden Kapiteln haben wir versucht, die Entwicklungen zu veranschaulichen – verlangen nach neuen Überlegungen, Ideen und Methoden. An der Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft bzw. Öffentlichkeit scheinen vor dem Hintergrund der Tendenz, Unternehmen als Corporate Citizens mit gesellschaftlicher Verantwortung zu begreifen, nun drei Themen ins Blickfeld zu rücken:

⁷¹⁸ vgl. TRÜMPER 2008, S. 345

⁷¹⁹ vgl. TRÜMPER 2008, S. 345f

⁷²⁰ vgl. LUKS 2010/2011, S. 51

⁷²¹ vgl. BONET/DONATO 2011, S. 10

⁷²² vgl. TRÜMPER 2008, S. 347

- A) Governance, d.h. die Frage, wo in einem Unternehmen die Zuständigkeit für Verantwortung für Kultur angesiedelt sein soll und wie damit umgegangen wird.⁷²³
- B) Profilierung, d.h. der Beliebigkeit bei Förderentscheidungen zu entkommen, und anhand von Kriterien zu einer Strategie zu gelangen.⁷²⁴
- C) Performance-Measurement, d.h. das Bemühen sowohl der Förderer als auch der Fördernehmer ihr Leistungsspektrum so zu differenzieren, dass anhand von definierten Parametern eine Win-Win-Beziehung für die Partner kontrollierbar und vergleichbar wird.⁷²⁵

An dieser Stelle muss der Hinweis erfolgen, dass in weiterer Folge, so nicht explizit darauf hingewiesen wird, insbesondere bei der deskriptiven Behandlung des Begriffs Sponsoring aufgrund der bisherigen Praxis und im Hinblick auf leichteres Verständnis Kultur- oder Kunstsponsoring durch den Begriff CCR ersetzt werden kann. Die Idee des kulturellen Engagements im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung bleibt in beiden Fällen ähnlich, die Grundlagen gelten somit sowohl für CCR als auch für Sponsoring in seiner klassischen Ausprägung, sämtliche verfügbaren Studien und Literaturhinweise beziehen sich aber auf den klassisch tradierten Sponsoringbegriff.

2.1 Eine kurze Geschichte des Sponsorings

Die Förderung von Kunst und Kultur durch Unternehmen hat eine bis in die Antike verfolgbare Tradition. Das Sponsoring als solches ist eine recht junge Erscheinungsform, CSR und CCR stecken überhaupt noch in den Windeln: Insbesondere auf Initiative der Werbewirtschaft, die auf der Suche nach neuer Kommunikation mit ihren Zielgruppen war, drängten in den 1960er Jahren nach angloamerikanischem Vorbild Unternehmen im deutschsprachigen Raum zunehmend in Lebensbereiche der Konsumenten, die noch von klassischer Werbung und Öffentlichkeitsarbeit frei waren: Freizeit, Sport und Kultur.

Die Anfänge des klassischen Sponsoring sind auf den Sport zurückzuführen, und dabei auf drei Faktoren: Die Reduktion der Arbeitszeit der Bevölkerung als Folge

⁷²³ ebd.

⁷²⁴ ebd.

⁷²⁵ ebd.

gewerkschaftlicher Bemühungen führte dazu, dass aufgrund entsprechender Angebote sich Sport als Freizeitbeschäftigung Nummer eins zu etablieren begann. Das Interesse daran wurde durch die Medien geschürt, insbesondere durch das Fernsehen, das sich zu dieser Zeit in den Haushalten rapide verbreitete. Der Sport wurde so zu einem relevanten Betätigungs- und Erlebnisfeld, in welchem Unternehmen neue Möglichkeiten der Vermittlung ihrer Werbebotschaften fanden (Stichwort Schleichwerbung, Bandenwerbung, Trikotwerbung, Testimonials prominenter Sportler etc.). Innerhalb festgesetzter Regeln wurden diese Formen der Werbung von den öffentlich rechtlichen TV-Anstalten weitestgehend akzeptiert. Letztlich aber entstanden durch die Zulassung von privaten Rundfunkanbietern Anfang der 1980er Jahre zusätzliche Varianten medialer Vermittlung, insbesondere im Bereich der Sportberichterstattung.⁷²⁶

Die Ausweitung der unternehmerischen Sponsoringaktivitäten auf die Bereiche Kultur, Soziales und Umwelt erfolgte in einer zweiten Phase schließlich ab Mitte der 1980er Jahre, als Sportsponsoring bereits einen festen Platz in den Kommunikationsstrategien der Unternehmen eingenommen hatte. Natürlich war es nicht neu, dass Unternehmen – in mäzenatischer Tradition – kulturelle Einrichtungen unterstützen, neu war, dass mit der Verbreitung der St. Galler Managementkonzepte (die von einem normativen Management, also einem Wertemanagementkonzept, das unternehmerische und gesellschaftliche Umwelt verknüpft ausgehen) und des Stakeholderansatzes durch Freeman in den 1980er Jahren, auch die Kulturförderung in den Fokus strategischer Überlegungen zu Unternehmenskommunikation rückte.

„In den Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit wuchs das Bewußtsein für die kommunikativen Potentiale der unternehmerischen Kulturförderung. Insbesondere in Bezug auf Images (von Unternehmen oder deren Produkten) setzte sich die Idee durch, Kunst/Kultur seien strategisch nutzbare Faktoren, um die Vorstellungen der Konsumenten über das Unternehmen positiv zu beeinflussen. Die Tendenz, Unternehmen nicht nur als auf eigene Gewinnmaximierung fixierte Organisationen zu betrachten, sondern ihnen auch gesellschaftspolitische und gemeinwohl-orientierte Funktionen zuzuschreiben, beförderte die Entwicklung des Kultursponsorings. Durch die Unterstützung eines Künstlers oder einer Kulturveranstaltung konnte das Unternehmen

⁷²⁶ vgl. ROTHE 2001, S. 33f

signalisieren, dass es sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung bewusst war, und so (...) um Akzeptanz bei seinen Zielgruppen werben.“⁷²⁷

Die Exegese von Rotheres Geschichtsbefund ergibt freilich ein fatales Bild, das bis zum heutigen Tag „nachhaltig“ wirkt: Hatte sich Sportsponsoring mittels Sportmarketing- und Sportsponsoringagenturen, die das Management von Gestaltung, Durchführung und Rechteverwertung von Sponsorships übernommen haben zu diesem Zeitpunkt bereits auf hohem Level professionalisiert, konnten Unternehmen also mittels Sportsponsoring nicht nur kommunikative, sondern auch ökonomische Erfolge ausmachen, gilt das Engagement in Kunst und Kultur zwar als imagefördernd, aber damit bloß: als eine „nette“, aber im Notfall verzichtbare Nebensache; als Anwendung der Schießschartenpraxis in der Definition Gemellis.

Die Kulturträger blieben bei diesem Spiel naturgemäß defensiv. Zwar erhöhte sich die Bereitschaft zu Kooperationen in dem Maße wie die öffentlichen Subventionsleistungen reduziert wurden, die Kommunikation darüber blieb jedoch stets verhaltener und entwickelte eher den Charakter von höflicher Danksagung. Mit – für Unternehmen – kaum stimulierender Wirkung. Anfang der 1990er Jahre waren es daher auch nicht wenige, die dem Sponsoring eher ein Mauerblümchen-Dasein prognostiziert hatten.

Ab Mitte der 1990er Jahre nahm das Kultursponsoring trotzdem einen rasanten Aufschwung, die Prognosen eindrucksvoll widerlegend. Als bekannte Gründe dafür nennen Hermanns und Marwitz ...

„(...) die Zunahme der Medien, insbesondere durch private Hörfunk- und Fernsehsender, die starke Zunahme der beworbenen Produkte bzw. Marken und eine daraus resultierende Informationsflut mit sensibler werdenden Selektionsmechanismen der Zielgruppen, was wiederum zu Zapping und auch zu Reaktanzen führte, sowie der Megatrend der Individualisierung (...) Hinzu kommt sicherlich auch, dass die Gesellschaft es mehr und mehr akzeptierte, dass sich ihr Subsystem Wirtschaft über dessen originäre Funktion hinaus an Problemlösungen anderer gesellschaftlicher Subsysteme auf der Basis der sozialen Markt-

⁷²⁷ ROTHE 2001, S. 38f

wirtschaft beteiligt.⁷²⁸

Die gesellschaftliche Legitimation unternehmerischen Handels gewann nach und nach an normativer Bedeutung, und damit die (immateriellen) Werte Image und Reputation. In dieser dritten Phase der Sponsoringentwicklung begann sich Kultur-, aber auch Sozio- und Umweltsponsoring neben Sportsponsoring als fester Bestandteil im Kommunikationsmix der Unternehmen zu etablieren. Als bedeutenden Aspekt, warum Kultursponsoring im Besonderen gegenüber den klassischen Kommunikationsmaßnahmen kontinuierlich an Bedeutung gewann, machte den seinerzeitigen Forschungsstand zusammenfassend in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre etwa Silke Kellner die Veränderung im Wertesystem der Gesellschaft aus. Der Befund hat – insbesondere im Hinblick auf die zunehmend unfreiwillige Freizeit im Hinblick auf die Entwicklung der österreichischen Aktion „Hunger auf Kunst und Kultur“⁷²⁹ – auch heute noch Gültigkeit:

„In Verbindung mit steigendem Einkommen, zunehmender Bildung und wachsender Mobilität wird die Freizeit immer wichtiger. Von einer Phase der erholungsorientierten Freizeit hat sich die Gesellschaft über eine konsumorientierte heute zu einer erlebnisorientierten Freizeitgesellschaft entwickelt. (...) Dieser Wandel zur Freizeit charakterisiert sich durch eine aktivere

⁷²⁸ HERMANN/MARWITZ 2007, S. 40f

⁷²⁹ Auch Menschen mit finanziellen Engpässen haben ein Recht auf Kunst und Kultur. Der Kulturpass macht es möglich. Mit diesem Ausweis erhalten sozial benachteiligte Menschen freien Eintritt in zahlreiche kulturelle Einrichtungen. Zu Gute kommen soll diese Aktion nicht nur allen, die gerne am kulturellen Leben teilnehmen möchten, es sich aber nicht leisten können, sondern auch jenen, die wenig Geld haben und noch selten bis gar nicht eine der vielen Kultureinrichtungen besucht haben: Menschen, die unter der Armutsgrenze leben, die Sozialhilfe oder Mindestpension beziehen, Menschen mit Notstandshilfe und Flüchtlinge. Die Aktion „Hunger auf Kunst und Kultur“ wurde 2003 vom Schauspielhaus Wien in Kooperation mit der Armutskonferenz initiiert, um die Türen und Tore zu Kunst und Kultur auch für sozial benachteiligte Menschen zu öffnen. 550 Kulturbetriebe in sechs Bundesländern und vier Städten in Niederösterreich haben ein Zeichen der Solidarität gesetzt und unterstützen die Aktion. Allein in Wien gibt es mehr als 160 Kulturpartner und ca. 22.000 KulturpassbesitzerInnen. Im Jahr 2010 wurden mehr als 50.800 Tickets an Wiener KulturpassbesitzerInnen ausgegeben. Die Vergabe des Kulturpasses wird über das Netzwerk der Armutskonferenz, über viele soziale und karitative Hilfsorganisationen und Betreuungsstellen und das Arbeitsmarktservice sichergestellt. Die Idee hat auch über die Grenzen Österreichs hinaus Nachahmer gefunden. In Jena (2007), Frankfurt (2008), Stuttgart (2010), Darmstadt (2010) und Luxemburg (2010) haben sich in den letzten drei Jahren Initiativen gebildet, die das Modell des „Kulturpasses“ aufgegriffen und in ähnlicher Form umgesetzt haben. Anm. d. Autors. Quelle: Presseinformation des Vereins Hunger auf Kunst und Kultur 11/2011, online verfügbar: <http://www.hungeraufkunstundkultur.at/jart/prj3/hakuk/main.jart?rel=de&content-id=1180694115072>

Nutzung der sportlichen und vor allem auch kulturellen Angebote.“⁷³⁰

Die durch Sponsoring emotional aufgeladene Partizipation an diesen Angeboten kann das Image positiv beeinflussen und daher auch Wettbewerbsvorteile generieren.

Die Krise 2008 ließ klassische Sponsoring-Volumina im Vergleich zu anderen betrieblichen Kommunikationsmaßnahmen zunächst nicht wirklich rückläufig entwickeln, Verschiebungen weg von Kultur- und Sport-Sponsoring hin zu Public-Sponsoring (Umwelt, Bildung, Soziales), insbesondere aber zu Mediensponsoring (Contentpatenschaften bei Fernsehen, Radio, TV, Kino, Internet) lassen sich analog zur Bedeutung von CSR seit 2011 dennoch beobachten. Im Mittelpunkt steht das Verständnis von sozialem Engagement in verschiedenen Ausprägungen auf Basis des betriebswirtschaftlichen Rationalprinzips hinsichtlich Effizienz und Nutzen.

Es zeichnet sich nun also eine vierte Phase in der Entwicklung des Sponsorings ab: die Implementierung in das Konzept von Corporate Cultural Responsibility als Kommunikationsprinzip. Es ist daher (in Übertragung der Riepl'schen Gesetzmäßigkeit⁷³¹ von Medien auf Media Citizens) der Wandel vom anonymen, mäzenatisch orientierten über den erratischen Altruisten und mäzenatischen Sponsor hin zum marketingorientierten Strategen und auf Öffentlichkeitswirksamkeit bedachten und um gesellschaftliches Vertrauen ringenden Kulturförderer mit betriebswirtschaftlichem Eigeninteresse zu beobachten.⁷³²

2.2 Exkurs V: Marktplatz CCR

Unternehmerisches Kulturengagement ist als Marketing- und Kommunikationsmaßnahme heutzutage ebenso etabliert wie als notwendiger Teil der Kulturfinanzierung von allerlei kulturellen Projekten und Institutionen. Das war nicht immer so:

⁷³⁰ KELLNER, Silke, *Kultursponsoring. Methodische Aspekte und Perspektiven der Sponsoringkontrolle*, S. 27, Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 1997, zugl.: Freie Universität Berlin, Diplomarbeit, 1996

⁷³¹ Als Riepl'sches Gesetz wird in der Medienwissenschaft das 1913 von Wolfgang Riepl formulierte „Gesetz“ bezeichnet, wonach kein neues und höher entwickeltes Medium ein altes vollständig verdrängt, Anm. d. Autors

⁷³² zur Typologie von Kulturförderern siehe BRUHN Manfred, *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*, 5. Auflage, S. 196f, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Trat etwa in Österreich jahrhundertlang der Adel, allen voran das Haus Habsburg, als Förderer in Erscheinung, so löste 1983, als der damalige Unterrichts- und Kulturminister Helmut Zilk persönlich vor der Tür des Wiener Schauspielhauses Werbezettel des Geschäftsmannes Michael Erb verteilt hatte, um auf dessen Sponsoraktivität Aufmerksam zu machen⁷³³ und 1987, als Jacobs Suchard erstmals eine Produktion der Wiener Staatsoper gesponsert hatte, Sponsoring noch heftige Kontroversen aus⁷³⁴. Unter anderem wurde die Frage aufgeworfen, ob Sponsoring mit der Würde der Spielstätten überhaupt vereinbar sei. Neben den – in Österreich – traditionellen Sponsoren wie Energieversorgern, Banken und Versicherungen (die im Hinblick auf Kulturförderung als relevante österreichische Eigenart wirtschaftshistorisch eine relativ hohe Staatsbeteiligung aufweisen⁷³⁵) sind unterdessen heute zunehmend auch kleinere und mittelgroße Unternehmen aktiv. Allerdings weist eine im Sommer 2008 durchgeführte Studie der NPO-Akademie unter den Top 500 im Wirtschaftsmagazin „Trend“ gelisteten Unternehmen Österreichs aus, dass 73 Prozent der befragten Unternehmen *kein* Kultursponsoring betreiben (37 Prozent gaben an, generell nicht zu sponsern).⁷³⁶

Immerhin werden dennoch rund 50 Millionen Euro nach Angaben des unabhängigen Wirtschaftskomitees „Initiative Wirtschaft für Kunst“ (IWK) – es vergibt auch den österreichischen Kunstsponsoringpreis „Maecenas“ – in Österreich jährlich in Kunst investiert. Zum Vergleich: 2009 investierten österreichische Unternehmen laut Europäischem Sponsoring Barometer (ESB) in Österreich von rund 600 Millionen Sponsoringgeldern insgesamt knapp 300 Millionen Euro in Sportsponsoringaktivitäten.⁷³⁷ Bruhn geht davon aus, dass die Kultursponsoringbudgets lediglich zwölf Prozent der gesamten Sponsoringetats engagierter Unternehmen ausmachen, wohingegen 69 Prozent in Sportsponsoring investiert werden.⁷³⁸

⁷³³ vgl. WIMMER 2011, S. 258f

⁷³⁴ vgl. KÖSSNER-SKOFF, Brigitte, *Wirtschaft & Kultur. Partnerschaft der Zukunft*, Die Bühne, Nr. 11a, S. 9, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2008

⁷³⁵ vgl. WOLF-CSANÁDY, Elisabeth, *Kunstsponsoring und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext*, S. 94f, Peter Lang, Frankfurt 1994

⁷³⁶ vgl. NPO-Akademie, *Kultursponsoring in Österreich – Umfrage unter den Top 500 Unternehmen Österreichs*, S. 4, Hütter MC Management Consulting GmbH, Wien 2008

⁷³⁷ vgl. KÖTTRITSCH, Michael, *Sponsoring: Der Bauch entscheidet mit*, Die Presse am Sonntag vom 23.01.2011, Styria Verlag, Wien 2011

⁷³⁸ vgl. BRUHN 2010, S. 195

Seit 1989 haben sich die CCR-Budgets der österreichischen Firmen (lt. ESB geben 30 Prozent der österreichischen Firmen weniger als 60.000 Euro, 43 Prozent 60.000 bis 300.000 Euro und 27 Prozent mehr als 300.000 Euro dafür aus⁷³⁹) damit knapp versiebenfacht. Nicht einberechnet sind hier jedoch Know-How-Transfer, Dienst- oder Sachleistungen, womit die IWK davon ausgeht, dass die Gesamthöhe um ein Drittel höher angenommen werden kann. Allerdings ist das so ausgewiesene Wachstum durchaus relativierbar, weil vielfach einfach auch nur eine Folge von Preissteigerungen von Sponsorships, technologischen Entwicklungen, des Trends zu einer Freizeit- und Eventgesellschaft.⁷⁴⁰ Ein Wachstum der Kulturinvestitionen ist derzeit nicht erkennbar, eher im Gegenteil. Bruhn beobachtet vielmehr ein konstantes Niveau zwischen 2002 und 2008 und im Hinblick auf die Weltwirtschaftskrise kurz- bis mittelfristig Schrumpfung⁷⁴¹: Mit Blick auf die realwirtschaftlichen Folgen der Finanzkrise wollen 39 Prozent der von den Autoren der ESB-Studie befragten österreichischen Unternehmen in Zukunft kein Sponsoring mehr eingehen.⁷⁴² Das Sponsoringpotential hat besonders in wirtschaftlich nicht sonderlich rosigen Zeiten eben seine Grenzen⁷⁴³. Die Ausnahme bildeten die Höhepunkte der Finanz- und Wirtschaftskrise, wo klassische Werbeetats häufig in Sponsoringetats umgeschichtet wurden. Es steht daher zu vermuten, dass vor dem Hintergrund dieses Befundes – und der bereits geschilderten Sponsorkürzungen im Herbst 2011 – die folgende Darstellung der Nutzung bloß einen Einmaleffekt am Höhepunkt der Vertrauenskrise ausweist. Während Sportengagements leichte Rückläufe (Stichwort: Wett- und Dopingskandale) zu verzeichnen hatten und Medien- und Umwelt-Sponsorships gleichsam als Neueinstiege unveränderte Werte zeigen, wiesen Kultur-, Event- und Sozialsponsoring eine Steigerung von jeweils rund zehn Prozent in der unternehmerischen Anwendung aus. Das Potential aber, das sich aus der Eingliederung der Kultur in das Konzept der sozialen Verantwortung ergibt, wird anhand dieser Darstellung ersichtlich.

⁷³⁹ vgl. KÖTTRITSCH 2011

⁷⁴⁰ vgl. BRUHN 2010, S. 30f

⁷⁴¹ BRUHN 2010, S. 195

⁷⁴² vgl. MUTH, Ben, *Sponsoring-Etats werden kritisch hinterfragt*, medianet vom 19.02.2009, marketing & media, S. 8, medianet Verlag AG, Wien 2009

⁷⁴³ vgl. KÖSSNER-SKOFF 2008, S. 11

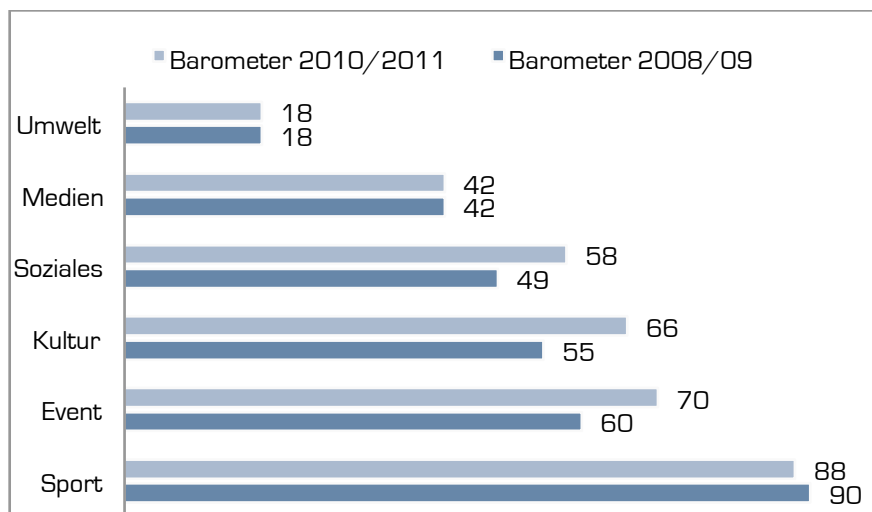


Abb. 2-1: Nutzung der Sponsorings, eig. Darstellung, Quelle: ESB-Sponsoring-Barometer 2008/09 und 2010/11

2.2.1 Die Verteilung der Sponsoringmittel vor dem Hintergrund der Krise

Die Verteilung der Sponsoringmittel innerhalb der österreichischen Kulturszene zeigt darüber hinaus eine Fokussierung auf Musik, bildende und darstellende Kunst. Entfallen auf Ersteres (Klassik, Pop, Jazz etc.) rund ein Viertel der getätigten Leistungen, verbuchen die darstellende Kunst 16 Prozent der CCR-Aktivitäten, Film/Fotografie 13 Prozent und die bildende Kunst gar 42 Prozent. Literatur, Architektur/Design sowie Neue Medien kommen einer IKW-Studie zufolge jeweils auf nur einstellige Prozentsätze.⁷⁴⁴ Österreich befindet sich laut einer Studie der Berliner Sponsoring-Agentur Causales im Kulturmarkenbericht 2012 hierbei im Gleichklang mit Deutschland und der Schweiz.

⁷⁴⁴ vgl. GRIESSNER, Christoph, *Kultursponsoring und Krise: Heute schwerer Sponsoren zu finden*, Interview mit der IKW-Geschäftsführerin Brigitte Kössner-Skoff, veröffentlicht am 23.02.2012 in der Rubrik Kultur und Gesellschaft, online verfügbar auf: http://science.apa.at/ApaScience/kultur_und_gesellschaft/detail.html?ch=&key=SCI_20120223_SCI0016, APA, Wien 2012

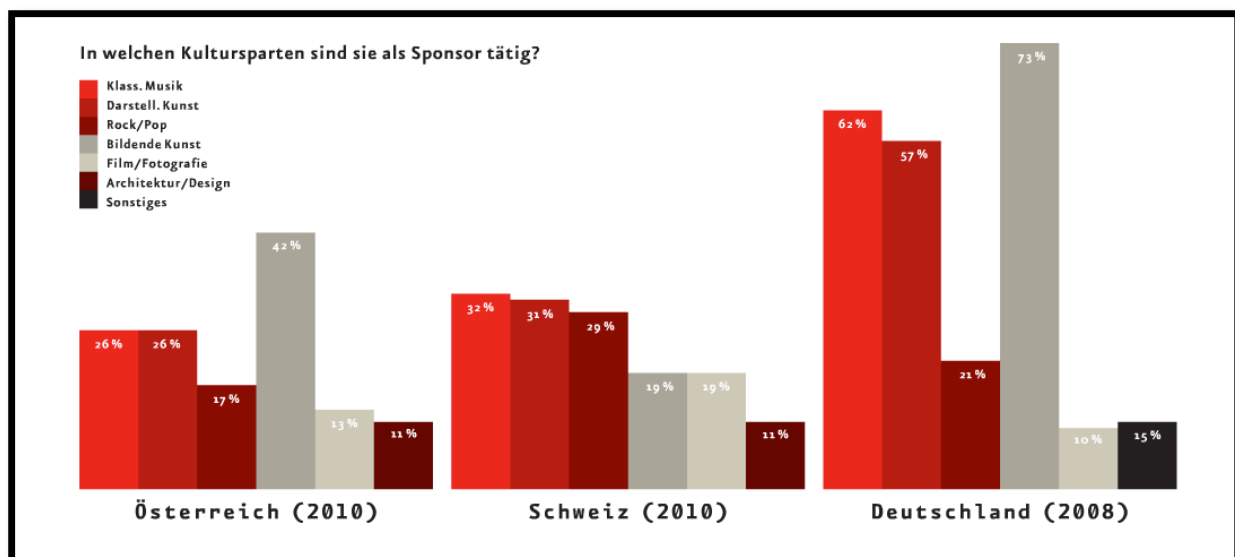


Abb. 2-2: Sponsoringnehmer Österreich/Schweiz/Deutschland, Quelle/Darst.: Causales⁷⁴⁵

Die Relationen zueinander in Bezug auf die jeweiligen öffentlichen Kulturbudgets und die Bedeutung kulturellen Engagements innerhalb der Kommunikationsbudgets von Unternehmen hat Causales vor dem Hintergrund der Krise in ihrem Jahrbuch Kulturmarken 2012 wie folgt beschrieben:

„Will man die drei großen deutschsprachigen Kultursponsoringmärkte vergleichen, so hilft es, sich zunächst ein Bild davon zu machen, wie sich der Stellenwert von Kultur in der Politik in den Kulturausgaben der öffentlichen Hand niederschlägt. In Relation gesehen ergibt sich, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in der Bundesrepublik im Jahr 2007 um mehr als 25 Prozent unter dem des Spitzenreiters Schweiz liegt. Im Vergleich zur Eidgenossenschaft gibt der deutsche Staat allerdings nur etwa die Hälfte für Kultur pro Einwohner aus. Österreich misst der öffentlichen Kulturförderung im gleichen Jahr mit 262,70 Euro pro Einwohner die höchste Bedeutung bei, im Gegensatz zur Schweiz mit 217,30 Euro und Deutschland mit 113,30 Euro. Eine Erklärung dafür, dass die Schweiz hier hinter Österreich zurückliegt, könnte das dort weiter verbreitete bürgerschaftliche Engagement sein. Das Werbevolumen, dem das Sponsoring zugerechnet wird, weist in den drei Ländern deutliche Unterschiede auf. Die deutschen Unternehmen gaben im Jahr 2007 mit 253,10 Euro pro Kopf am wenigsten für Werbung aus. Ein Fünftel davon floss in Sponsoringengagements. Die Österreicher folgten an zweiter Stelle

⁷⁴⁵ Von Causales für diese Grafik genutzte Quellen: ESB Europäische Sponsoring-Börse, Sport + Markt AG: Österreichischer Sponsoringbarometer 2010/2011; ESB Europäische Sponsoring-Börse, Sport + Marken AG: Schweizer Sponsoringbarometer 2010/2011; BBDO Live GmbH, Hermanns Arnold: Sponsoringtrends 2012, in: WALTER, Hans-Conrad/NIEUWEBOER, Eva (Hrsg.), Jahrbuch Kulturmarken 2012, S. 11, Causales, Berlin 2011

mit einem Budget von 385,40 Euro pro Kopf, wovon schätzungsweise etwa 17 Prozent für Sponsoring ausgegeben wurden. Genaue Zahlen wurden nicht erhoben. Spitzenreiter in Sachen klassischer Werbung waren die schweizerischen Unternehmen mit 635,40 Euro pro Kopf. Lediglich 10 Prozent davon standen dem Sponsoring zur Verfügung. Grund dafür könnte sein, dass es in der Schweiz ca. 12.000 gemeinnützige Stiftungen gibt. Der Staat gilt wegen seines liberal geprägten Stiftungsrechts und der politischen und wirtschaftlichen Stabilität als ‚Stiftungsparadies‘. Die Wirtschaftskrise im Jahr 2008 hatte auf das Sponsoring eine sehr viel geringere Auswirkung als auf die klassische Werbung. In Deutschland und Österreich lag das Sponsoringvolumen im Jahr 2009 sogar über dem von 2007, während die klassische Werbung ihren alten Umfang nicht wieder erreicht hat. In Deutschland verzeichnete das Sponsoring in vergangenen Finanzkrisen sogar Wachstumsraten. Die Firmen verfolgen anscheinend die Strategie des antizyklischen Markenaufbaus. Die guten Werte trotz Krise lassen sich aber auch auf die hohe Anzahl an mittelständischen Sponsoringgebern zurückführen, von denen man annimmt, dass sie deutlich weniger abhängig vom globalen Finanzmarkt seien. In Österreich wird die selbstverständliche Integration von Sponsoring in den Marketing-Mix als Grund für die stabilen Entwicklungen angesehen. In der Schweiz dagegen wurde der Vorkrisenwert im Jahr 2009 noch nicht wieder erreicht. Den Schweizer Kultureinrichtungen, insbesondere den Musikbetrieben, sprangen zahlreiche Sponsoren ab. Das UBS Festival Orchestra etwa hat mit der UBS Ende 2008 seinen Titelsponsor verloren. Einem Musikfestival sind sogar alle Sponsoren abgesprungen. Begründet wird der Rückzug der Unternehmen mit der sich langsam entfaltenden Wirkung von Sponsoring, wo doch viele Unternehmen kurzfristig um ihr Überleben kämpfen müssen. Deutschland und Österreich überstehen die Wirtschaftskrise 2008 ohne Einbrüche im Sponsoring. Das Sponsoringvolumen steigt sogar überproportional zur Werbung an. In der Schweiz springen zahlreiche Sponsoren, vor allem im Bereich Kultur, ab. Die Pro-Kopf-Ausgaben für Kultursponsoring liegen in den vergangenen Jahren bei knapp vier Euro in Deutschland (2010), etwa fünf Euro in Österreich (2010) und über neun Euro in der Schweiz (2009). Darin ist lediglich das monetäre Kultursponsoring erfasst. Die österreichische Initiative Wirtschaft für Kunst (IWK) geht davon aus, dass das Kultursponsoringvolumen, bezieht man das Sachponsoring mit ein, um ein Drittel höher ist. Der Anteil des Etats für Kultursponsoring ist im Jahr 2010 in Deutschland mit 18,2 Prozent am höchsten. In Österreich und der Schweiz liegt er bei 15 Prozent bzw. 13,7 Prozent des Sponsoringbudgets. Im Vergleich dazu geben die Unternehmen aus den drei Ländern zwischen 43 Prozent und 47,5 Prozent des Budgets für Sportsponsoring aus. Stellt man die Anteile des Kultursponsorings dem Pro-Kopf-Budget gegenüber ist anzunehmen, dass in Deutschland hauptsächlich Unternehmen mit ver-

gleichsweise niedrigem Sponsoringbudget in Kultur investieren. Denn in Deutschland engagieren sich die meisten Unternehmen für Kultur, während die Kultursponsoringausgaben pro Einwohner am geringsten sind. Eben diese Unternehmen haben 2008 auch dafür gesorgt, dass das Budget über die Wirtschaftskrise hinweg konstant geblieben ist.“⁷⁴⁶

Auch hier kann die Euphorie der Autoren in Bezug auf die konstanten Werte beim klassischen Kulturengagement trotz Krise dadurch geschmälert werden, dass die Ereignisse im Herbst 2011 nicht berücksichtigt werden konnten. In vielen Fällen liefen zu diesem Zeitpunkt erst langfristige Sponsoringverträge aus, und so folgen auch Deutschland und Österreich dem Absprungtrend der Schweiz. Hinzu kommt, dass aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Compliance-Richtlinien⁷⁴⁷ als Folge der Krisen und Skandale üppige Einladungen zu Kulturproduktionen und Eröffnungsdinner samt Giveaways zum No-Go erklärt wurden (Stichwort: *Anfütterung*⁷⁴⁸). Die „Sponsor-Visions 2012“ des Fachverbandes Sponsoring (FASPO), eine Studie unter Marketingverantwortlichen sponsernder Unternehmen in Deutschland⁷⁴⁹, lassen den Schluss zu, dass Marktvolumina künftig zwar weiterhin steigen werden, es sich bei den Profiteuren dieser Entwicklung, bei der Imageziele die Awarenessziele als primäre Ziele abgelöst haben, allerdings um CSR-Partner aus den Bereichen Sport, Wissenschaft, Umwelt, Soziales, Bildung und Medien handeln wird, die Budgets für Kulturengagements in absehbarer Zeit damit das Schlusslicht bilden.⁷⁵⁰

⁷⁴⁶ WALTER/NIEUWEBOER 2011, S. 10ff

⁷⁴⁷ Compliance bedeutet in der Betriebswirtschaft die Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien durch Unternehmen, Anm. d. Autors

⁷⁴⁸ Das Wort „Anfüttern“ steht in Österreich für Zuwendungen an Amtsträger ohne konkreten Zweck. Im Rest der Welt wird damit Korruption gemeint. Gegen das Gesetz, das Anfütterung verbietet, wandten sich viele Kulturbetriebe, etwa die Salzburger Festspiele, mit dem Argument, dass Sponsoren mit dem Gesetz in Konflikt kämen, sobald sie Karten aus jenem Kontingent, das als Gegenleistung für das Sponsoring vereinbart wurde, weitergeben würden. Kern des Anfütterungsverbots: Strafbare Bestechlichkeit mit dem Vorsatz, sich dadurch in seiner Amtsführung beeinflussen zu lassen. Der Strafraum: unter einem Wert von 3.000 Euro bis zu zwei Jahre Haft, bei einem Wert darüber bis zu drei Jahre; sind es mehr als 50.000 Euro, drohen bis zu fünf Jahre. Geringfügige Vorteile sind weiterhin gestattet. Die Grenze: etwa 100 Euro. Einladungen anzunehmen, die im amtlichen Interesse sind, wird nicht untersagt. Repräsentation nennt man das. Damit müssen Minister oder Landeshauptleute auch fortan nicht selbst Karten für die Salzburger Festspiele oder das Hahnenkamm-Rennen zahlen. Der Opernball fällt ebenfalls darunter. Theoretisch gilt aber Steuerpflicht, Anm. d. Autors.

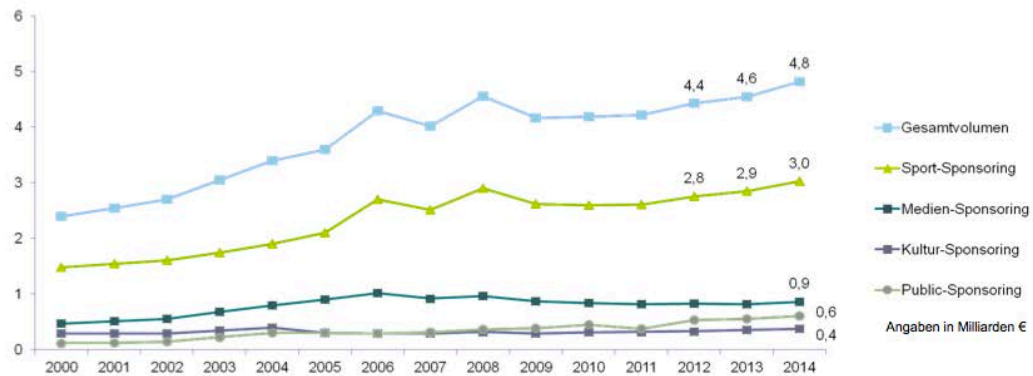
⁷⁴⁹ Stichprobengröße: n = 85 vollständig geführte Interviews, Anm. d. Autors

⁷⁵⁰ FASPO, Sponsorvisions 2012, S. 19; vgl. BRUHN 2010, S. 30ff

Entwicklung: Sponsoring-Volumen.

Der Sponsoring-Markt wird sich in den nächsten Jahren weiterhin positiv entwickeln!

Basis: Unternehmen; Wie schätzen Sie die Entwicklung in den nächsten 3 Jahren ein?



19

Sponsor Visions 2012 Trends im Sponsoring-Markt

Abb. 2-3: Entwicklung Sponsoring Volumen, Quelle/Darstellung: FASPO Sponsor Visions 2012

2.2.2 Zur Professionalisierung der Akteure

Der Kampf um Sponsorengelder wird, das ist eine logische Konsequenz aus der Entwicklung, härter. Positiv daran ist, dass die Kulturszene (inklusive Kultur- bzw. Sponsoringverantwortliche in Unternehmen) in diesem Bereich weiter zur Professionalisierung gezwungen wird.⁷⁵¹ Denn auch für die Vorgangsweise der Unternehmen beim Kulturengagement ist eine Strategieänderung zu konstatieren. Wurden anfänglich Gesamtbudgets im Gießkannenprinzip auf ansuchende Künstler und Institutionen je nach Image, Gusto, Hartnäckigkeit und Kreativität verteilt, stehen mittlerweile pragmatische Überlegungen wie Effizienz, Nutzen und Konzepte im Vordergrund, die der Markenbildung dienen und die Unternehmensidentität schärfen.

In der praktischen Ausbildung findet dieserart Zugang noch kaum Berücksichtigung: Die Inhaltsanalyse von 24 Sponsoringkonzepten für das Wiener Schauspielhaus, die im Rahmen der – auch von Experten aus Sponsoring- und Kommunikationsabteilungen großer Unternehmen gehaltenen – Kunstsponsoring-Vorlesung am Institut für

⁷⁵¹ vgl. u.a. HEISSENBERGER, Angela, *Mäzene mit Verantwortung*, Report (+) Plus, Nr. 10, Report Media, S. 17ff, Wien 2011

Theater- und Medienwissenschaften der Universität Wien im Jahr 2010 als Abschlussarbeiten eingereicht worden waren und mir für eine Auswertung zur Verfügung standen, hat etwa ergeben, dass die überwiegende Mehrzahl der Konzepte (die von mindestens zwei StudentInnen erarbeitet wurden) nicht einmal angibt, welche klassische Sponsoringart (Hauptsponsoring, Nebensponsoring, Kooperationspartner, ...) für das zu akquirierende Unternehmen vorgesehen wäre. Ein Drittel der Konzepte gibt keine Hinweise auf Laufzeiten einer Partnerschaft, 50 Prozent berücksichtigen keinen sogenannten Sponsor-Fit⁷⁵², immerhin ein Drittel beinhaltet aber bereits Anknüpfungspunkte zu gesellschaftlicher Verantwortung; Einigkeit besteht zumindest bei der Bereitstellung kommunikativer Gegenleistungen, allerdings reduzieren sich die entsprechenden Angebote mehrheitlich auf Logo-Placements und Branding-Maßnahmen und enthalten keinen Hinweis auf Berechenbarkeit der Werbeäquivalente oder Controlling-Angebote.

2.2.3 Zum Problem des Isomorphismus

Professionalisierung im Hinblick auf Effizienz und Nutzen tut dringend not. Weil Angebot und Nachfrage, dieser Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern, längst auch schon im Bereich Sponsoring zum heftig umkämpften Markt wurden. Das Problem dabei ist mittlerweile, dass sich im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Hospitality und Vertrauen Konzepte und Aktivitäten immer mehr ähneln und austauschbar werden: Steigt die Bank Austria beim Jazzclub Porgy & Bess aus, steigt die BAWAG ebenda ein. Beendet die Erste Bank ihr Engagement beim NESTROY-Preis, findet sich die Bank Austria als Sponsor des Theater-Awards wieder. Fällt die Bank Austria der Jeunesse als Hauptsponsor aus, fängt die Erste Bank diesen Ausfall wieder auf usw. Dieses Phänomen wird als Isomorphismus bezeichnet. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet isos (= gleich) und morphe (= Form/Gestalt) – also in seinem Ursprung form- oder gestaltungsgleich. Isomorphismus entsteht durch Marktdruck. Dabei führen Schemata dazu, dass sich Unternehmen immer stärker aneinander orientieren und sich ähnlicher werden, als voneinander zu unterscheiden. Diese Nachahmung erfolgt vor allem dann, wenn Institutionen keine klaren Zielvorgaben haben oder sie mit ungewissen Lösungen konfrontiert sind. Die Unternehmen neigen dann dazu, sich an

⁷⁵² Als Sponsor-Fit wird die Stimmigkeit zwischen Geber und Nehmer bezeichnet, Anm. d. Autors

jenen Institutionen zu orientieren, die sie als erfolgreicher oder legitimer erachten.⁷⁵³ Hinsichtlich Unverwechselbarkeit und Erfolgsbenchmarks ist das eine wenig sinnvolle Richtung. Durch stragische Anwendung des CCR-Konzepts könnte ein Kurskorrektiv möglich und wahrscheinlich werden. Wenn Unternehmen im Kulturmuseum noch nicht aus Eigennutz handeln: Planung, Kontrolle und ROI-Erfolge gewinnen aber auch als natürliche Marktmechanismen vor dem Hintergrund von Kosteneffizienz zunehmend an Bedeutung. Die Ergebnisse der Syncwork-Studie beweisen die Tendenz empirisch aus der Sicht zeitgemäßen Museumsmanagements:

„Die leeren Staatskassen zwingen Museen dazu, den Umgang mit ihren finanziellen Ressourcen zu optimieren. Diese Budgetrestriktionen werden durch die zunehmende Konkurrenz um öffentliche Gelder verschärft. Immer mehr Museen, aber auch andere Einrichtungen mit Bildungs- oder Unterhaltungsanspruch stehen im Wettbewerb um die immer knapperen Mittel öffentlicher und privater Geldgeber. Aber nicht nur der „Markt für das Geld“ ist für die Museen im Umbruch. Auch Zeit, Aufmerksamkeit und Geld der Besucher sind härter umkämpft denn je. Die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden – der Besucher – befinden sich im Wandel. Digitalisierung, Eventisierung und ein wachsender Markt an Alternativangeboten haben die Zielgruppe der Museen geprägt und zwingen diese zum Umdenken. (...) Das Museum sieht sich mit einer Vielfalt inhaltlicher Ziele konfrontiert, die es zu erfüllen hat. Der Aufgabenkanon Sammeln – Bewahren – Forschen – Vermitteln verdeutlicht diese mehrdimensionale Zielstruktur. Diese inhaltlichen Ziele (ICOM-Ziele) machen den Kern und das Wesen des Museums aus. Aus ihnen leiten Museen ihre gesellschaftliche Daseinsberechtigung und damit auch ihren öffentlichen Förderanspruch ab. Gleichzeitig gewinnen finanzielle Ziele als Rahmenbedingung für das kulturelle Handeln immer mehr an Bedeutung. Aber nicht nur die Zielvielfalt ist im Museumsbereich besonders groß, auch aus ihrer besonderen Positionierung an der Schnittstelle zwischen Markt und öffentlichem Sektor ergibt sich für die Museen ein erheblicher mehrdimensionaler Steuerungsbedarf. So erfolgt die Finanzierung der Museumsarbeit aus sehr unterschiedlichen Quellen: Während öffentliche Mittel des Trägers an Bedeutung verlieren, werden öffentliche und private Drittmittel (z.B. Stiftungsgelder, Spenden, Sponsoring) immer wichtiger. Gleichzeitig steigt die Relevanz der selbst erwirtschafteten Einnahmen. Diese Verschiebung hat auch Konsequenzen für die Aufgabenstruktur in den Museen, insbesondere in der Verwaltung. Während bisher Aufgaben wie die kamerale Einnahmen- und Ausgabendokumentation und -überwachung oder die Kontrolle des

⁷⁵³ zit. nach BORLEIN 2012, S. 63f

Stellenplans im Vordergrund standen, sind die Aufgaben inzwischen deutlich vielfältiger. Es gilt, Mittel aus unterschiedlichen „Töpfen“ zu akquirieren, den veränderten und meist sehr unterschiedlichen Anforderungen und Rechenschaftspflichten privater und öffentlicher Geldgeber Rechnung zu tragen und eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsverträge zu verwalten. Aus der beschriebenen Ziel- und Finanzierungsvielfalt ergeben sich vielfältige Anspruchsgruppen, denen das Museum mit seiner Arbeit gerecht werden muss. Neben den Besuchern, dem Träger und weiteren öffentlichen und privaten Geldgebern, zählen hierzu z.B. die eigenen Mitarbeiter, die Bewohner der Region, ehrenamtliche und andere (wissenschaftliche) Partner. Sie alle stellen Anforderungen an die Museumsarbeit und ihre Perspektive ist bei der Steuerung des Museums zu berücksichtigen. Sie alle definieren damit Handlungsfelder für das Museumsmanagement.“⁷⁵⁴

2.3 Die Forderung nach einem Paradigmenwechsel

Die Geschichte der Kulturförderung reduziert sich bisher auf das Extrakt einer Netzwerkelite (etwa: Politiker, CEOs, Kulturprominenz,...), die ihren eigenen Visionen und Interessen folgend Projekte lobbyiert und promotet haben. Vor dem Hintergrund von Haftungsfragen für Vorstände oder Geschäftsführer von Gesellschaften zumindest bemerkenswert: Die Notwendigkeit stakeholderorientierten Handels wird dabei nach wie vor kaum begriffen. Bisher zum Glück für den Kulturbereich erklärt das zum einen den Mangel an einer breiten Beteiligung bei der (politischen, und damit auch unternehmenspolitischen) Definierung von kulturellen Prioritäten, Strategien und Programmen; zum anderen – und das ist das in Wirklichkeit Bedauerliche daran – erklärt diese Unlust den geringen Stellenwert von Kultur bei einem großen Teil der Stakeholder. – Also um es sehr klar auszusprechen: der Menschen.

Ein atmosphärisch sehr anschauliches Beispiel für diesen Zustand eines in sich abgeschlossenen Elitedenkens der Kulturverantwortlichen lieferte der österreichische Schriftsteller und Essayist Robert Menasse, als er in der Wiener Stadtzeitung „Falter“ über seine Recherchen zu einem Roman berichtete, in dessen Mittelpunkt ein Beamter der Europäischen Kommission stehen sollte:

⁷⁵⁴ SYNCWORK AG (Hrsg.), Modernes Museumsmanagement. Ergebnisse einer Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 9ff, Syncwork AG/Universität Potsdam, Potsdam 2012

„Erste Überraschung: Die Kommission ist eine offene und transparente Institution. Ich fand offene Türen vor und auskunftsbereite Beamte. Und wenn man in den Korridoren des Berlaymont-Gebäudes plötzlich zu einer Flucht von verschlossenen Türen kommt, dann ist das ein Sonderfall, dann befindet man sich in der Generaldirektion für Kultur.“⁷⁵⁵

Um daher zu einer für die wirtschaftliche Praxis und Wissenschaft brauchbaren Lösung zu finden, ist es wahrscheinlich notwendig, den sich seit 2002, als nämlich zögernd begonnen wurde, Kultursponsoring in Corporate Citizenship-Konzepte zu über-tragen⁷⁵⁶, schleichend vollziehenden Paradigmenwechsel vom Kultursponsoring zur Corporate Cultural Responsibility zunächst anhand einer Nach- bzw. Neujustierung mehr oder weniger bekannter Erkenntnisse und Definitionen zu stellen.

2.3.1 Das CSR-Wertemanagement und seine Kommunikationsmaßnahmen

Wir haben ja bereits festgestellt, dass CSR das werte- und normengeleitete Kommunikationsmanagement des mehr oder weniger freiwilligen Engagements bei der Lösung gesellschaftlicher Problemlagen im jeweiligen Umfeld eines Corporate Citizen definiert. Wir haben auch gesagt, dass mit CCR als Teil von CSR strategisch Konzepte und Maßnahmen umgesetzt werden, die – über das Kerngeschäft hinausgehend – eine Verantwortung für Kunst und Kultur offenlegen. Dafür sollen alle Arten von Ressourcen eines Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kernkompetenzen und der Bedürfnisse aller unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen genutzt werden. Als Maßnahmen sollen dafür Corporate Giving, Corporate Sponsoring, Corporate Volunteering, Cultural Investments etc ... zur Auswahl stehen (siehe folgende Abb. 2-4).

⁷⁵⁵ MENASSE, Robert, *Das Loblied auf Brüssels Bürokraten*, in Falter Nr. 20 vom 16.05.2012, S. 11, Falter Verlag, Wien 2012

⁷⁵⁶ vgl. HERMANN, Arnold, *Kultursponsoring. Von der Kunstförderung zum strategischen Kommunikationsinstrument*, Präsentationsunterlage des Arbeitskreises Sponsoring, Chart 11, Universität der Bundeswehr München – Institut für Marketing, Jena 2005

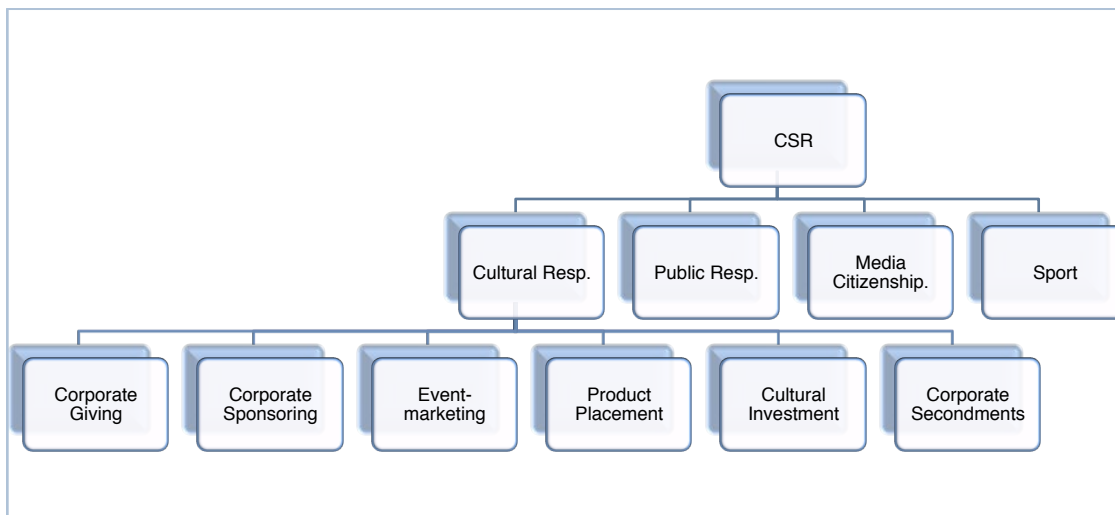


Abb. 2-4: CSR-Wertemanagement und seine Kommunikationsmaßnahmen, Eigendarstellung

Diese Darstellung des Wertemanagements von CSR zeigt sehr deutlich die hier zu diskutierende Neubewertung des Sponsoringbegriffs (da sich das angedachte Moratorium kaum durchsetzen wird). Sponsoring ist terminologisch demnach *eine* Maßnahme im Rahmen des CSR-Kanons, Kultursponsoring folglich *eine* Maßnahme im Rahmen von CCR.

2.3.2 CCR: Die Neudefinition von Sponsoring

Da die Bank Austria (wie die meisten anderen Unternehmen auch) Kultursponsoring als Beitrag zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung betrachtet, wäre also der klassische Sponsoringbegriff auch in der Praxis möglichst rasch durch CCR als übergeordnetes Konzept zu ersetzen, und Sponsoring als CCR-Maßnahme neu zu definieren. Denn auch in der Umsetzung des Sponsorings zeigt sich – wie wir noch sehen werden –, dass etwa die Bank Austria de facto CCR im Rahmen einer Corporate Sustainability-Kultur zum Teil schon länger lebt, ohne diese Tatsache jedoch zu apperzipieren. Die Analyse des Kulturengagements der Bank Austria wird erkennbar machen, dass das „Kultursponsoring“ der Bank Austria CCR meint. Dem semantischen Problem, dass nämlich Kultursponsoring eine Maßnahme von CCR bleibt, wird definitorisch beizukommen sein.

Die gute Nachricht: Unabhängig von konkreten Ausprägungen haben Unternehmen in ihren jeweiligen CCR-Maßnahmenkatalogen trotz Neudefinition alle Möglichkeiten, die klassischen Kultursponsoringformen (wie in diesem Fall von Manfred Bruhn

definiert und daran angelehnt⁷⁵⁷) in ein CCR-Konzept zu übernehmen:

- Neben der Aufbringung von Finanzmitteln können auch Sachmittel, Dienstleistungen oder ideelle Unterstützung Inhalt von CCR-Maßnahmen sein.
- Die Geförderten können selbst aktiv Gegenleistungen erbringen oder dem Unternehmen die aktive kommunikative Nutzung und/oder die Nutzung von aktivierbaren Beteiligungen am CCR-Projekt überlassen.
- Geförderte können u.a. Künstler, Kultureinrichtungen, Kulturprojekte, oder Betriebe der Kulturwirtschaft sein.
- Die Förderung kann im Rahmen von sogenannten Brand-Partnerschaften, also dem gegenseitigen Partizipieren an bereits eingeführten Marken (zumeist des Hochkulturbetriebes oder von etablierten Unternehmen der Kulturwirtschaft), geleistet werden, ebenso können aber auch Populär- und Massenkultur, Gebrauchskultur, Creative Industries oder – im Hinblick auf Forschung und Entwicklung – Avantgardeprojekte Gegenstand von CCR-Maßnahmen sein.
- Ein Unternehmen kann selbst Ideen entwickeln und durchführen (eigeninitiierte CCR), oder sich an externen Angeboten beteiligen (fremdinitiierte CCR).
- CCR basiert über einen definierten Zeitraum auf dem Prinzip von darstellbarer Leistung und Gegenleistung in einem partnerschaftlichen Gefüge.

2.3.3 Kommunikationswissenschaftliche Definition von CCR

Ein entscheidender Vorteil des bereits beschriebenen Wertemanagement-Modells liegt darin, innerhalb von CCR nicht mehr – so wie in den vergangenen Dezennien geschehen – die terminologisch verkniffenen Abgrenzungen (von CCR-Maßnahmen) zwischen Sponsoring, Mäzenatentum, Spendenwesen etc. als Voraussetzung zur unternehmerischen Legitimation von einzelnen Kulturfördermaßnahmen deklinieren und perpetuieren zu müssen, sondern nunmehr die einzelnen Maßnahmen im Zusammenhang einer übergeordneten CCR-Idee und Kommunikationsstrategie additiv sehen zu können. Das Ziel bleibt: Vor dem Hintergrund massiven Vertrauensverlustes bei gesättigten Märkten und einander ähnelnden Produkten sind

⁷⁵⁷ vgl. BRUHN, Manfred, *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Unternehmen gezwungen, im Wettbewerb um Kunden auf anderen als auf den üblichen Wegen an ihre Zielgruppe heranzutreten. CCR beinhaltet den Wunsch, sich von der Konkurrenz abzuheben und sich besonders über den Bereich der Unternehmenskommunikation Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Die vorangegangenen Reflexionen lassen den Schluss zu, dass auch bei CCR Kommunikator, Kommunikat, Medium und Rezipient identifizierbar und definierbar sind. Sie lassen sowohl die Beschreibung ihrer Funktion im Gesamtzusammenhang eines Kommunikationsprozesses zu als auch ihres interdependenten Verhältnisses zueinander. Darüber lassen sich zwei Sphären ausdifferenzieren: die der Wirtschaft (Profitmaximierung) und die der Kultur (ideelle Bereicherung). CCR also intendiert das Generieren von Vertrauen⁷⁵⁸ und induziert die Kommunikationsbotschaft, dass Unternehmen Kultur fördern und damit Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen⁷⁵⁹. Als Kommunikatoren treten Unternehmen und Kulturträger auf; die Medien, die diese Botschaft kommunizieren, können Medien der Massenkommunikation und/oder sonstige Medien sein. Rezipienten in diesem Prozess sind die Öffentlichkeit und alle Stakeholder.

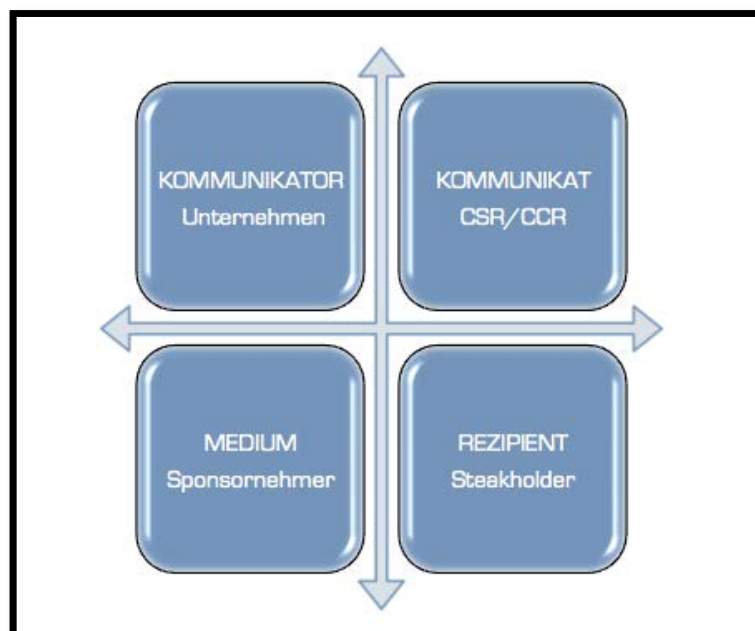


Abb. 2-5: Prämissen für eine kommunikationswissenschaftliche CCR-Definition, eig. Darst.

⁷⁵⁸ vgl. WEBER 2011, S. 9

⁷⁵⁹ vgl. ROTHE 2008, S. 94

Da aber ein Unternehmen durch die grundsätzliche Übernahme kultureller (oder generell: gesellschaftlicher) Verantwortung zunächst auch ökonomische Eigenverantwortung unter Beweis stellen soll, werden die unternehmerischen Ziele von der Idee her auf jeden Fall im Zusammenhang mit zivilisatorischem und wirtschaftlichem Selbsterhalt durchgesetzt. Es geht hier also nicht mehr nur um die Frage, wie und ob ein Unternehmen sich im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Überlegung als Sponsor oder Mäzen oder Spender positionieren und kommunikativ vermarkten darf, es geht vielmehr um die Überlegung, welche dieser Maßnahmen in welchem Ausmaß und in welchem Mix einem Unternehmen bei optimiert guter Nachrede nachhaltiges Wirtschaften in einem sozialen Umfeld bestmöglich zum eigenen Nutzen sichert. Diese Ziele und Wirkungen sowie deren Überprüfung sind ein wesentlicher Aspekt bei CCR. Gerade Letzteres weicht vom bisher üblichen Verständnis von Sponsoring ab.

2.4 Motive unternehmerischer Kulturförderung

Diese Tendenz einer schleichenden Übertragung von klassischem Sponsoring auf CSR findet, von der betriebswirtschaftlichen und Sponsor-Forschung bisher weitestgehend ignoriert, durchaus aber schon Bestätigung in Praxis und im Selbstbild der Kunst und Kultur fördernden Unternehmen: Nach einer Studie, die vom Schweizerischen Institut für Kunstwissenschaft gemeinsam mit Roland Berger Strategy Consultants 2003 unter 193 kulturengagierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde, konnte nämlich als Hauptmotiv der Kultur-Förderer mit einem Anteil von 41,1 Prozent zu diesem Zeitpunkt der Befragung bereits die Übernahme *gesellschaftlicher Verantwortung* (Good Citizen-Typ) identifiziert werden⁷⁶⁰, und weniger altruistisches Fördern von Kultur. Auch die Umfrage der NPO-Akademie kommt hier auf einen Wert von 40 Prozent.⁷⁶¹

Mit 36,8 Prozent folgten Unternehmen, deren kulturelles Engagement von einer starken kommerziellen und kommunikativen Ausprägung gekennzeichnet ist (*kommerzieller Typ*), und an dritter Stelle – mit 18,9 Prozent – Unternehmen, die

⁷⁶⁰ HEUSSER, Hans Jörg/WITTIG, Martin/STAHL, Barbara, *Kulturengagement von Unternehmen – integrierter Teil der Strategie? Ergebnisse einer Umfrage bei kulturell engagierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Anregungen für einen übergreifenden Diskurs*, S. 8, Schweizerischen Institut für Kunstwissenschaft, Zürich 2004

⁷⁶¹ NPO-Akademie 2008, S. 5

keine Wettbewerbsvorteile oder Kommunikationsziele anstreben, dafür aber Mitarbeiter motiviert wissen wollen (*patronaler Typ*). Bei immerhin noch 3,2 Prozent wurde Liebhaberei als Motiv genannt.⁷⁶² Das Besondere an dieser Studie lag darin, dass nicht die Kultur- oder Marketingverantwortlichen von Unternehmen befragt wurden, sondern – unabhängig von der Intensität des Sponsors (Bruhn unterscheidet ja passives, fokussiertes und aktives Sponsoring⁷⁶³) – Geschäftsführer und Vorstände. Damit unterschied sich diese Studie auch von anderen zum gleichen Thema.

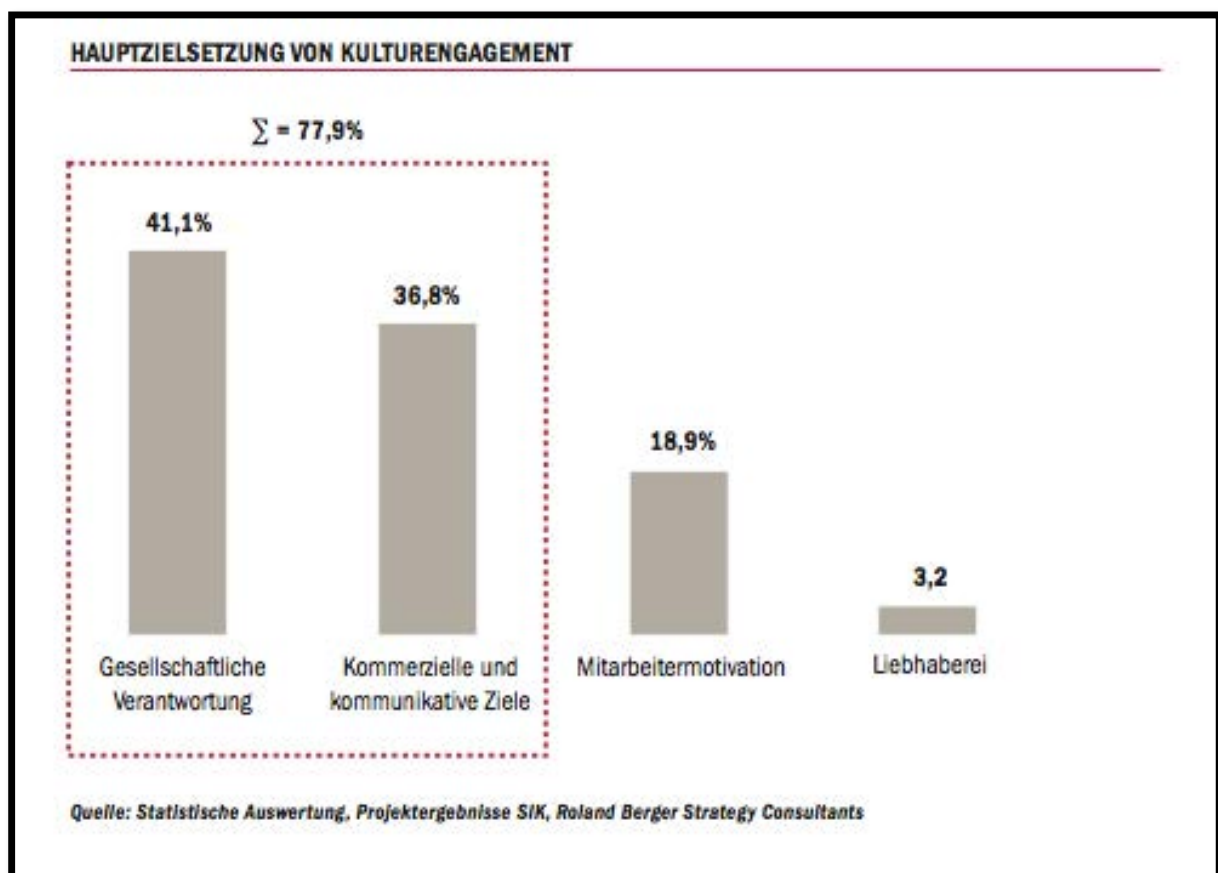


Abb. 2-6: Motive von Unternehmen für Kulturengagement, Quelle/Darst.: Roland Berger Strat.

Es trifft sich gut, dass engagierte Unternehmen in Kultureinrichtungen für Ihre Motive passenden Ansprechpartner finden können: Einer Umfrage der Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer Wien nach, beziehen Kulturbetriebe nämlich ihren

⁷⁶² HEUSSER/WITTIG/STAHL 2004, S. 8

⁷⁶³ passive Kultursponsoren sind wenig engagiert; fokussierte Kultursponsoren geben einen nennenswerten Anteil des Kommunikationsetats für Kultursponsoring aus; beim aktiven Sponsoring erfüllt das Kultursponsoring eine definierte Funktion im Rahmen der Unternehmenskommunikation, Anm. d. Autors. vgl. BRUHN 1989, S. 56f

Selbstwert aus dem Umstand heraus, soziale Verantwortung wahr zu nehmen.⁷⁶⁴

„Die Ausübung der sozialen Verantwortung findet in der Kunst- & Kulturbranche in zwei Bereichen statt. Einerseits sollen Besucher und Besucherinnen durch gesellschaftspolitische Themen zum Nachdenken angeregt werden. Andererseits besteht auch eine soziale Verantwortung den Betriebsangehörigen gegenüber.

Die Unternehmen im Bereich Kunst und Kultur fühlen sich überwiegend einem gesellschaftlichen Bildungsauftrag verpflichtet. Dieser kann gesetzlich vorgegeben sein oder sich aus einem Selbstverständnis ableiten. Im Mittelpunkt steht dabei die qualitativ hochwertige und nachhaltige Wertevermittlung. Eine kritische Auseinandersetzung kann dabei durchaus gewünscht sein. Besonders Unternehmen mit einem thematischen Alleinstellungsmerkmal empfinden eine hohe soziale Verantwortung in der Erfüllung ihres Bildungsauftrages.

Ein besonderes Anliegen der Branche ist auch die Einbeziehung aller Gesellschaftsschichten. Vor allem das Ziel einer leistbaren Kunst- und Kulturvermittlung unterstreicht diesen Anspruch.“⁷⁶⁵

Diese Ergebnisse sind durchaus auch als ein Beispiel dafür zu werten, wie weit Theorie und Praxis oft auseinanderliegen. Denn lange Zeit „erlaubte“ die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere die Marketingforschung, Sponsoring idealtypisch ja nur dann, wenn ein kulturelles Engagement im Hinblick auf kognitive (Sponsoring bestätigt in der Praxis, was Werbung in der Theorie vermittelt⁷⁶⁶), affektive (die Image-Eigenschaften des Gesponserten übertragen sich auf den Sponsor⁷⁶⁷) und externe Ziele (Schaffung von Vertrauen und Akzeptanz⁷⁶⁸) mit eindeutig unternehmensbezogener Absicht verfolgt wird.⁷⁶⁹ Also etwa um den Absatz von Produkten und Dienstleistungen und damit den Umsatz zu steigern; oder das Image des

⁷⁶⁴ vgl. HEUSSLER, Rosanna/LIELACHER, Nicole/PFAFFINGER, Marie Therese/STRAUSS, Pamina/WILLERTH, Katharina, *Normatives Controlling in Kunst & Kultur*, Forschungsarbeit aus dem Fach „Forschung in der betriebswirtschaftlichen Praxis“, S: 10ff, FH Wien der WKW, Bachelorstudiengang Unternehmensführung – Entrepreneurship, Wien 2012

⁷⁶⁵ ebd., S. 12

⁷⁶⁶ vgl. KABACINSKI, Linda, *Kultursponsoring als Element der Corporate Identity. Internes Kommunikationsinstrument zur Mitarbeitermotivation*, S. 24, Magisterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Universität Wien, VDM Verlag, Saarbrücken 2008

⁷⁶⁷ vgl. ebd.

⁷⁶⁸ vgl. ebd.

⁷⁶⁹ LEEB, Leonhard, *Kultursponsoring. Vertragliche Grundlagen*, S.17, Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, Wien 1992

Unternehmens zu erhöhen; oder um Mitarbeiter zu motivieren, Kunden zu binden, Händler zu werben oder die Distribution zu verbessern; jedenfalls und wie auch immer: um den Gewinn zu maximieren.⁷⁷⁰ Diese Art Return on Investments und die Auswirkungen auf die Umsatzzahlen ließen sich als Kennziffern für monetäre Bewertungen bisher tatsächlich eher schwierig bestimmen. Sie spielen daher auch bei der Wirkungskontrolle eine untergeordnete Rolle.

2.4.1 Kommunikativer Nutzen als Vertragsgrundlage

Dafür wurden in den vergangenen zwei Dezennien immer wieder zwei empirische Studien herangezogen, jene von Marlies Hummel⁷⁷¹ (1995) oder von Martin Witt⁷⁷² (2000), die sich mit der Analyse der Motive des Kulturengagements aus unternehmerischer Sicht beschäftigt haben: Image, Kundenpflege und Mitarbeitermotivation waren da, dem Forschungsstand entsprechend, die drei häufigst genannten Motive, neben Reputationserhöhung, Kreativitätstransfer, Zielgruppenansprache und Standortattraktivität.⁷⁷³ Leeb formulierte dazu die vertraglichen Grundlagen:

„Unternehmensbezogene Sponsoren versuchen mit Hilfe des Sponsoringengagements den größtmöglichen, werblichen und kommunikativen Nutzen für ihr Unternehmen zu erreichen. Die Kunst wird als Mittel verwendet, ihre unternehmerischen Ziele durchzusetzen.“⁷⁷⁴

Ein finanzielles Engagement aus *gesellschaftlicher Verantwortung* wurde von der Marketingforschung folglich zunächst als altruistisch und damit als Mäzenatentum bzw. „Mäzenatentum, das Sponsoringtendenzen⁷⁷⁵ aufweist“, zumeist abgelehnt, denn im Unterschied zum Sponsoring muss eine Gegenleistung per definitionem etwa im Falle des Mäzenatentums tatsächlich nicht erbracht werden. Diese wirtschaftswissenschaftliche Konstituierung von Sponsoring veranschaulichte bereits Rothe wie folgt:

⁷⁷⁰ vgl. BORTOLOZZI-DUBACH/FREY 2007, S. 26

⁷⁷¹ vgl. HUMMEL, Marlies, *Kulturfinanzierung durch Unternehmen in Zeiten verschärfter ökonomischer Sachzwänge – Ifo-Studie zu Kultur und Wirtschaft Nr. 16*, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München 1995

⁷⁷² vgl. WITT, Martin, *Kunstsponsorings – Gestaltungsdimensionen, Wirkungsweisen und Wirkungsmessungen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2000

⁷⁷³ vgl. u.a. KÄRGER 2005, S. 8f; BRUHN 1989, S. 61; SCHMIDT Sarah-Maria, *Kunst als Kommunikationsmedium und Imageträger für Unternehmen*, S. 13f, Diplomica Verlag, Hamburg 2011

⁷⁷⁴ LEEB 1992, S. 17

⁷⁷⁵ ebd.

„Das bislang gültige Modell des Sponsorings organisiert sich also primär durch die Identifizierung und Beziehung zweier Vertragsparteien (Sponsor und Gesponserter) und durch ihr als Leistung und Gegenleistung definiertes Verhältnis. Die Bedeutung des Elements Kommunikation ist hier sekundär. Ihm fällt in diesem Modell unter der Bezeichnung ‚kommunikativer Nutzen‘ die Rolle eines zu erwerbenden Gutes zu; (...) Auch wenn Sponsoring (...) als eine Form der Unternehmenskommunikation behandelt wird, bleibt die Grundvorstellung des Sponsorings immer die eines wirtschaftlichen Austauschprozesses, dessen Objekt Kommunikation ist und nicht die eines Kommunikationsprozesses, für den wirtschaftliche Instrumentalisierung nur einen von vielen Einflußfaktoren darstellt.“⁷⁷⁶

2.4.2 Empirische Belege für CCR

Die gängige Marketingsichtweise bedeutete also, dass etwa Kultursponsoring nicht als Engagement im Sinne der Verantwortung für die Gesellschaft zu gelten habe, oder Altruismus oder Mäzenatentum generell nicht als Akt der öffentlichen Kommunikation zu verstehen seien. Verständlich wäre, wenn Kultursponsoring in dieser Logik tatsächlich mit einem Ablaufdatum versehen würde. Wie wir aber bereits festgestellt haben (und auch noch öfters werden), ist diese Marketingtheorie kommunikationspraktisch heute nicht mehr haltbar. Schon Jacqueline Rieger hatte 1994 in ihrer Dissertation Bruhns Theorie aus dem Jahr 1989 bestätigt, dass für viele Unternehmen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung keineswegs in Widerspruch zu den Imagezielen stand, sondern vielmehr die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung überhaupt erst einen Großteil der Imagepositionierung ausmachen würde.⁷⁷⁷ Mark Leclair und Kelly Gordon hatten im Jahr 2000 zudem herausgefunden, dass unternehmerische Kulturförderung in erster Linie nicht als Marketingkatalysator für die Absatzsteigerung von Produkten taugt.⁷⁷⁸ Björn Frank und Kurt Keppert analysierten im Jahr 2002 darauf – und auf empirischen Studien – aufbauend, dass Kulturengagement auch mehr als eine alternative Form von Werbung sein

⁷⁷⁶ ROTHE 2008, S. 18f

⁷⁷⁷ vgl. RIEGER, Jacqueline, *Sponsoring als Instrument der Imagepolitik im Investitionsgüterbereich*, Dissertation an der Freien Universität Berlin, Berlin 1994

⁷⁷⁸ LECLAIR, Mark S./GORDON, Kelly, *Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?*, in: *Journal of Cultural Economics*, Ausgabe 24, S. 225ff, Springer Verlag, New York 2000

muss. Sie wiesen vielmehr eine philanthropische Wirkung nach.⁷⁷⁹ 2005 unterschied dann immerhin etwa Arnold Hermanns zwischen einer „markenstrategischen Fundierung“ (Branding, ökonomische Zielsetzung) von Kulturengagement und „unternehmensstrategischer Fundierung“ (Good Citizen), als Beweis dafür, dass Corporate Citizenship zumindest als strategisches Motiv auch ins Marketing Einzug gehalten hat.⁷⁸⁰ Dolzer wies 2009 immerhin schon auf den kommunikativen ROI hin (Brand Value und Corporate Identity).⁷⁸¹

2.4.3 Das Management eines Kommunikationsprozesses

Bei CCR gehört die Erreichung von Kommunikationszielen – *ich fördere Kultur und übernehme damit gesellschaftliche Verantwortung* – zu den entscheidenden Motiven der Förderung. CCR ist also kein wirtschaftlicher Tauschprozess, CCR ist zu allererst das Management eines Kommunikationsprozesses. In Ableitung der Arbeit von Sarah-Maria Schmidt ist festzuhalten: Auch Kunst und Kultur selbst dienen Unternehmen im Rahmen von CSR als Kommunikationsmedien.⁷⁸² Die Motive und Ziele für ein strategisches unternehmerisches Kulturengagement (damit können persönliche Motive ignoriert werden) lassen sich nach Uwe Wagner also wie folgt ableiten:

- A) Unternehmenspolitische Gründe: Es geht um den Aufbau und Erhalt einer hohen Reputation, die Kunden- und Mitarbeiterbindung, Mitarbeitergewinnung sowie höhere Produktpreise begünstigt, da Kunden in die Produkte und Aussagen eines Unternehmens mit guter Reputation mehr Vertrauen haben.⁷⁸³
- B) Unternehmensinterne Gründe: Kulturförderung steigert die Attraktivität eines Standortes, aber auch eines Unternehmens als Arbeitgeber selbst. Wagner weist auf eine empirische Studie hin, die besagt, dass Mitarbeiterorientierung (nicht bei allen, aber vielen Mitarbeitern) zu erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -produktivität führt und somit zu einer von Kunden wahrnehmbaren Leistungssteigerung. Damit verbunden ist auch, dass Kulturförderung die Unternehmenskultur positiv beeinflusst.⁷⁸⁴

⁷⁷⁹ vgl. FRANK, Björn/GEPPERT, Kurt, *Corporate Donations to the Arts: Philanthropy or Advertising?*, Discussion Papers 307, German Institute for Economic Research, DIW Berlin, Berlin 2002

⁷⁸⁰ vgl. HERMANNNS 2005

⁷⁸¹ vgl. DOLZER 2009

⁷⁸² vgl. SCHMIDT 2011

⁷⁸³ vgl. WAGNER 2010, S. 23

⁷⁸⁴ vgl. WAGNER 2010, S. 27

- C) Gesellschaftspolitische Gründe: Die Interdependenzen zwischen Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft wurden hier bereits diskutiert. Kurz gesagt: Da Kunst und Kultur ein wichtiges Potential an Kreativität, Zukunftsorientierung und Offenheit bieten, Eigenschaften, die im Wettbewerb der Unternehmen eine hohe Bedeutung haben, lässt sich über Kulturengagement ein Stück von dem zurückgeben, was Unternehmen aus der Gesellschaft erhalten haben.⁷⁸⁵
- D) Marktbezogene Gründe: Kulturengagements sind – im Vergleich zur klassischen Werbung – effektiv und kostengünstig. Es werden Zielgruppen meist in nicht kommerziellen Situationen unter optimalen Transferbedingungen angetroffen.⁷⁸⁶

2.5 Exkurs VI: die Vorteile für begriffliche Abgrenzung durch CCR

Uwe Wagner hat in seiner jüngeren Auseinandersetzungen mit dem Sponsoring-Thema, in einer Analyse des Kulturengagements von Škoda nämlich, die Komplexität des inflationär und babylonisch verwirrend angewandten klassischen Sponsorvokabulars zwischen den Begriffen Förderung und Kultur kritisch beleuchtet.⁷⁸⁷

„Kulturförderung umfasst in der Regel die Förderung von Kultur im engeren Sinne. Folglich handelt es sich bei dem Untersuchungsgegenstand eigentlich um Kunstförderung und nicht um Kulturförderung. (...) Außerdem führt (...) bereits die Differenzierung des Terminus ‚Förderung‘ zu einer komplexen Begriffsstruktur, so dass die eigentliche konsequente Verwendung des Begriffes ‚Kunst‘(-förderung) dem Versuch einer sprachlichen Vereinfachung entgegenstehen würde. Die im Sprachgebrauch übliche Reduzierung ‚Kunst = Kultur‘ trägt darüber hinaus wenig zu einer Lösung der begrifflichen Schwierigkeiten bei. Aus Gründen der Spezialisierung ergibt die Benennung einzelner Bereiche des Sponsorings durchaus Sinn (beispielsweise Musiksponsoring, Literatursponsoring), allerdings nur im Rahmen einer Hervorhebung dieser Teilgebiete, nicht im Sinne der Schöpfung eines neuen Terminus. Kultursponsoring impliziert also die Förderung aller Kunstgattungen und schließt aus dem Bereich Kultur diejenigen Bereiche aus, die sich zwar unter einem erweiterten Kulturbegriff subsumieren lassen, die sich aber bereits als selbständige Sponsoringkategorien manifestiert haben, wie z. Bsp. Sport, Wissenschaft, Umwelt, Denkmalschutz und Soziales. Durch die Komplexität und die Heterogenität der Kultur-

⁷⁸⁵ vgl. WAGNER 2010, S. 29

⁷⁸⁶ vgl. WAGNER 2010, S. 31

⁷⁸⁷ WAGNER 2010, S. 11ff

sponsoring-Objekte ergibt sich eine Vielfalt von Erscheinungsformen des Kultursponsorings. Das auch dadurch bedingte diffuse Verständnis offenbart sich darin, dass Sponsoring und Mäzenatentum sowohl von Sponsoren und Gesponserten als auch von Politikern und Medienvertretern oft synonym verwendet werden. Hinzu kommt ein häufig unsachgemäßer Gebrauch des Terminus Sponsoring vor allem von der Tagespresse, in der jede Form der Förderung als Sponsoring bezeichnet wird. Zu konstatieren ist daher, dass sich die inhaltlichen Überschneidungen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum letztlich nur durch Unterschiede steuerlicher Art differenzieren lassen.⁷⁸⁸

Im Rahmen der Verortung des strategischen unternehmerischen Kulturengagements und seiner Maßnahmen unter eine ganzheitliche CCR-Idee spielte nun die Komplexität der von Wagner zusammengefasst skizzierten Begriffsstruktur – wenn überhaupt – eine ebenso untergeordnete Rolle, wie die Ablehnung Wolf-Csanádys, den Aufbau einer Kunstsammlung oder etwa die Beauftragung eines Künstlers als Kunst-sponsoring zu bezeichnen, weil damit tatsächlich auch monetär klassifizierbare Gegenwerte geschaffen würden⁷⁸⁹. Cultural Responsibility schließt die bisher diversifizierten Sponsoringformen nicht aus, sondern als übergeordneter Begriff ein. In allen Fällen, ob bei Sport, Wissenschaft, Creative Industrie, Kunst etc. und bei allen Maßnahmen (Sponsoring, Mäzenatentum, Investition ...) hat als entscheidende Gemeinsamkeit das Motiv von Unternehmen im Vordergrund zu stehen, ein kommunikatives Defizit zu beseitigen, ein positives und Wachstum förderndes Umfeld für Unternehmen zu ermöglichen und daraus ökonomische Vorteile zu generieren, zu denen ein Unternehmen faktisch verpflichtet ist.

Für Theorie und Praxis von unternehmerischem Kulturengagement ist zudem die Übertragung des hier vorgestellten CCR-Konzepts auf die bisherige Sponsorpraxis insofern von Vorteil, zumal die seit Friedrich Loock perpetuierte generelle Ablehnung des Begriffs Kultursponsoring, weil Kunst lediglich ein zu diversifizierender (Bildende Kunst, Darstellende Kunst, Musik, Literatur, Film, ...) Teilbereich von Kultur sei⁷⁹⁰, oder die Unterscheidung zwischen Creative Industries und Kunst⁷⁹¹ hinfällig werden.

⁷⁸⁸ WAGNER 2010, S. 13

⁷⁸⁹ vgl. WOLF-CSANÁDY 1994, S. 100f

⁷⁹⁰ vgl. u.a. LOOCK, Friedrich, *Kunst-sponsoring. Ein Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Künstler und Gesellschaft*, S. 21ff und 40f, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1988

⁷⁹¹ vgl. MAYERHOFER/MOKRE 2011, S. 32

Bei CCR wird als Kulturträger jeder Bereich der Kultur eingeschlossen, der nicht ausdrücklich einem anders manifestierten Begriff innerhalb von CSR zuordenbar (etwa Public, Media Citizen, Sport) ist oder zugeordnet wird (Soziales etc.). CCR dient somit *sowohl* den Förderern *als auch* der Gesellschaft. Diese eindeutige Klarstellung machte auch, würde sie denn entsprechend apperzipiert werden, die in der Sponsoringforschung anzutreffende Frage obsolet, inwiefern es für Rezipienten oder Kulturkonsumenten von Bedeutung ist, ob ein Unternehmen ein Geschäft mit dem Geförderten abgeschlossen hat (Sponsoring in der klassischen Interpretation) oder ob er ihn um der Kultur und Gesellschaft willen fördert (Mäzenatentum in der klassischen Interpretation)⁷⁹², und damit: um seiner selbst willen (CCR-Definition).

2.5.1 CCR-Klassifikation

Damit erweitert sich für das CCR-Konzept aber auch die bisher tradierte Kultursponsoringklassifikation nach Bruhn sowohl bei den Anwendungsbereichen als auch beim expliziten von mir definierten Hinweis auf einen kommunikativen oder ökonomischen Return on Invest, der sich auch monetär bewerten lässt (und in der folgenden Darstellung farblich abgehoben von Bruhns Raster abweicht):

⁷⁹² Wagner 2010, S. 19

Kulturbereich	Ausprägungen	Mögliche Darstellungsformen	Möglicher ROI
Bildende Kunst	Malerei Bildhauerei Plastik Concept Art Fotografie Architektur Grafik/Design/Mode etc.	Förderung von Künstlern, Künstlergruppen, Ausstellungen, Katalogen, Werbemitteln, Restaurierungen, Leihgaben, Vermittlung, Messen, Stipendien, Wettbewerben, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Kunstwerken, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen,...
Darstellende Kunst	Oper Operette Musical Kabarett Ballett Varieté Schauspiel etc.	Förderung von Aufführungen, Tourneen, Darstellern, Gruppen, Audio- und Videoträgern, Werbemitteln, Stipendien, Wettbewerben, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Kunstwerke, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen,...
Musik	Klassische Musik Pop/Rock/Alternative House/Techno Jazz/Blues Hip-Hop/R&B Volksmusik Worldmusic Country etc.	Förderung von Konzerten und Tourneen (Orchester, Solisten, Bands, Chöre), Einzelengagements, Stipendien, Preisen, Audio- und Videoträgern, Werbemitteln, Messen, Wettbewerben, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Kunstwerke, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen, ...
Literatur und Verlagswesen	Bücher Printmedien Onlinemedien etc.	Förderung von Autoren, Stipendien, Preisen, Patenschaften, Lesungen, Messen, Werbemitteln, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen, ...
Audiovisueller Bereich	Kinofilme Fernsehproduktionen Videoproduktionen Drehbücher Hörspiele Radiosendungen etc.	Finanzierung von Produktionen, Drehbüchern, Wettbewerben, Werbemitteln, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen, ...
Kulturpflege	Denkmalpflege Heimatspflege Brauchtumspflege Volksfeste Erlebnisparks etc.	Förderung von Restaurierungen, Wettbewerben, Innovationen, Patenschaften, Vermittlung, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen, ...
Creative Industries	Verlage Museen/Galerien Konzerthäuser Bühnen Festivals Bibliotheken Musikwirtschaft Literaturhäuser etc.	Förderung von Veranstaltern, Infrastruktur, Betrieb, Vertrieb, Marketingmaßnahmen, Innovationen, ...	Werbeäquivalenzwerte aus (Medien)Nennungen, Logo-/Product-Place-ments, Kontaktzahlen, Mitarbeiter- und Kunden-Incentives, Kunstwerke, Erträge aus Lizenzen, Rechten, Beteiligungen, ...

- ☐ Matrix nach Bruhn
- ☐ Matrix nach Lamprecht

2.5.2 Zur Problematik der klassischen Konnotations- und Assoziationspotentiale

Hintergrund der Debatte um klassisches Sponsoring gegen ROI versus Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung um einer Good Cizenship willen ist die, auch von Christine Rothe vertretene, Theorie eines evidenten Unterschieds in den Konnotations- und Assoziationspotentialen von Rezipienten. Demnach würde sich die Rezeption verändern, wenn die Information „Unternehmen fördert Kultur“ vom Rezipienten direkt in den Kontext von Kultur und Werbung, PR oder Marketing gestellt wird, also als manipulativ intendiert und damit weniger glaubwürdig verstanden werden muss, oder nicht.⁷⁹³ Abgesehen vom Umstand, dass es keine validen Daten gibt, die diese Theorie untermauern⁷⁹⁴, setzte diese Theorie voraus, dass Rezipienten überhaupt eine Unterscheidung machen können zwischen Sponsoring, Mäzenatentum und CCR. Anzunehmen ist vielmehr, dass sie das ebenso wenig tun wie Politik, Medien oder Unternehmen selbst.

2.5.2.1 Empirische Befunde

Eine erste Umfrage, die der Autor dieser Arbeit für das Bank Austria Kunstforum unter 153 Besuchern der Aiwasowski⁷⁹⁵-Ausstellung im Frühjahr 2011 durchgeführt hatte, hat jedenfalls ergeben, dass Sponsoring als werbliche Kommunikationsmaßnahme u.a. des Hauptsponsors Bank Austria durchaus nicht im Gegensatz zum gesellschaftlichen Engagement der Bank Austria, die Kultursponsoring in der klassischen Definition als Teil von CSR darstellt, gesehen wird.

89,4 Prozent der Befragten (Altersmittel: 50 Jahre; zu fast 46 Prozent aus Wien; 55 Prozent weiblich; zu 58 Prozent keine Kunden der Bank Austria) stimmten voll oder eher zu, dass Unternehmen Kunstaussstellungen als Sponsoren mitfinanzieren. Dabei stimmte eine 41,8-prozentige Mehrheit (bei 21,6 Prozent Unentschiedenen, 9,2 Prozent, die keine Antwort wussten und 24,2 Prozent eher oder Nichtzu-

⁷⁹³ vgl. ROTHE 2008, S. 82f

⁷⁹⁴ Zitat ROTHE 2008, S 83: „Hier zeigt sich insofern eine Lücke in der Forschung, da bislang nicht untersucht wurde, ob sich die Rezeption der Information, dass ein Unternehmen Kultur fördert, verändert, je nachdem ob es sich als gönnerhafter Mäzen, altruistischer Spender oder eigennütziger werbungstreibender Sponsor darstellt“

⁷⁹⁵ Iwan Konstantinowitsch Aiwasowski (1817-1900), Zeitgenosse William Turners, russisch-armenisch-ukrainischer Maler maritimer Sujets, Anm. d. Autors

stimmung) der Befragten der Aussage eher oder voll zu, dass Kultursponsoring auch Werbung ist. 36 Prozent der Befragten stimmten der Aussagen eher nicht oder nicht zu, dass Unternehmen mit Sponsoring von Problemen ablenken wollen, 28,8 Prozent waren unentschieden oder wussten keine Antwort, 32 Prozent stimmten der Aussage eher oder voll zu. 67,3 Prozent meinten in diesem Zusammenhang, Unternehmen sollten sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für die Gesellschaft engagieren. 31,3 Prozent stimmten der Aussage eher oder voll zu, die Bank Austria würde zum Gemeinwohl der Bürger in Österreich beitragen.

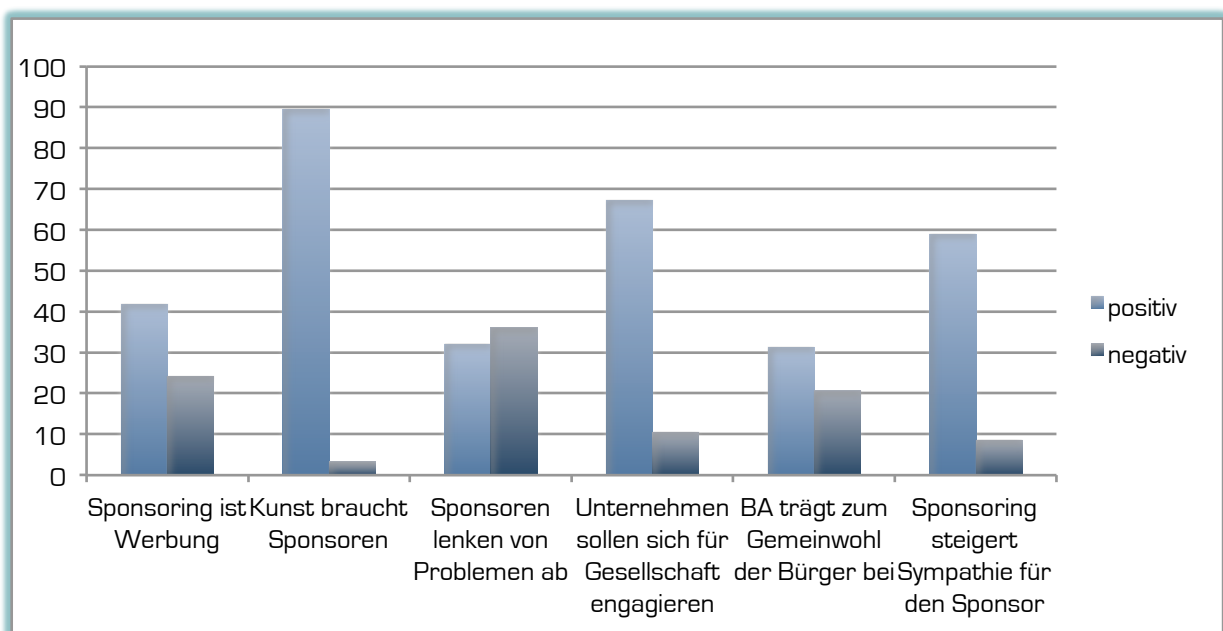


Abb. 2-7: Sponsoringumfrage Bank Austria Kunstforum 2011, Eigendarstellung

Die von der Sponsoringforschung aufgeworfene Definitionsfrage zwischen CCR, Sponsoring und Mäzenatentum ist also für den neutralen Beobachter eher schwer nachvollziehbar, die (für österreichische Banken oder Versicherungen ohnedies obsoleten) steuerlichen Unterscheidungen unter den Gesichtspunkten einer Unternehmenskommunikation in der Öffentlichkeit sind nicht relevant. Ein Grund mehr, das CSR- und damit CCR-Konzept als weitreichend genug zu begreifen, um die partnerschaftliche Verantwortung der Unternehmen für Kultur strategisch aufzunehmen.⁷⁹⁶

⁷⁹⁶ vgl. Wagner 2010, S. 19ff

Eine zweite, vertiefende Umfrage unter 272 Besuchern der Ausstellung Botero im Winter 2011 brachte bestätigende Ergebnisse: Die Mehrheit der Besucher (45,5 Prozent) sieht eine Ähnlichkeit zwischen den Begriffen Kultursponsoring und Mäzenatentum. Jedoch beurteilt auch ein großer Anteil der befragten Personen (40,3 Prozent) die beiden Begriffe als unterschiedlich. Lediglich 14,2 Prozent der Befragten versteht unter Kultursponsoring und Mäzenatentum das gleiche. Die Befragten wurden des Weiteren gefragt, ob sie den Begriff der Corporate Cultural Responsibility (CCR) kennen. Der Mehrheit der Besucher war CCR kein Begriff (59,1 Prozent), dementsprechend kannten 40,9 Prozent der Befragten Corporate Cultural Responsibility. Die Personen, die angaben CCR zu kennen, wurden noch nach ihrer Einstellung diesbezüglich gefragt: Insgesamt betrachtet, wird kulturelles Engagement der Unternehmen positiv wahrgenommen. Der Aussage „Das stärkere Engagement der Wirtschaft im Kultursektor kompensiert den Rückzug der öffentlichen Hand und ermöglicht somit kulturelles Schaffen durch die Unterstützung von Unternehmen“ stimmen 34 Prozent der Besucher zu. Am zweithäufigsten wurde angegeben, dass CCR eine Form des Sponsorings ist, bei der beide Partner profitieren. 30,4 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Ein Viertel der befragten Personen steht CCR skeptisch oder negativ gegenüber: Der Aussage „Durch CCR versuchen Unternehmen ihr Image aufzubessern und Kulturinstitutionen werden in eine wirtschaftliche Abhängigkeit geführt“ stimmen 25,2 Prozent der Befragten zu. Rund 10 Prozent sehen in CCR mehr eine Investition der Unternehmen als eine Form des Sponsorings, von der dennoch beide Seiten profitieren. Befragt zum Begriff der „Corporate Citizenship“ sollten die Besucher angeben, ob sie ein Engagement von Unternehmen über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für wünschenswert halten oder eher nicht. 64,2 Prozent der befragten Personen gaben an, dass Unternehmen ihr Engagement über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus weiter verstärken sollen.

In der Praxis geschieht das längst: Heusser, Wittig und Stahl haben bei ihrer Studie herausgefunden, dass Unternehmen Kulturaktivitäten sehr wohl zur Differenzierung heranziehen. Dies gilt nicht nur für die schwer messbaren Faktoren wie Unternehmensimage und gesellschaftliches Wohlbefinden, sondern auch für die zielgruppenorientierteren Faktoren Produkt- oder Marktauftritt, Arbeitgeberattraktivität oder

Investoreneinstellungen.⁷⁹⁷ Entsprechend lassen sich auch die Eigenschaften ableiten, die ein Kulturengagement aufweisen muss: Es geht um Werte, nicht nur um einen Wert.

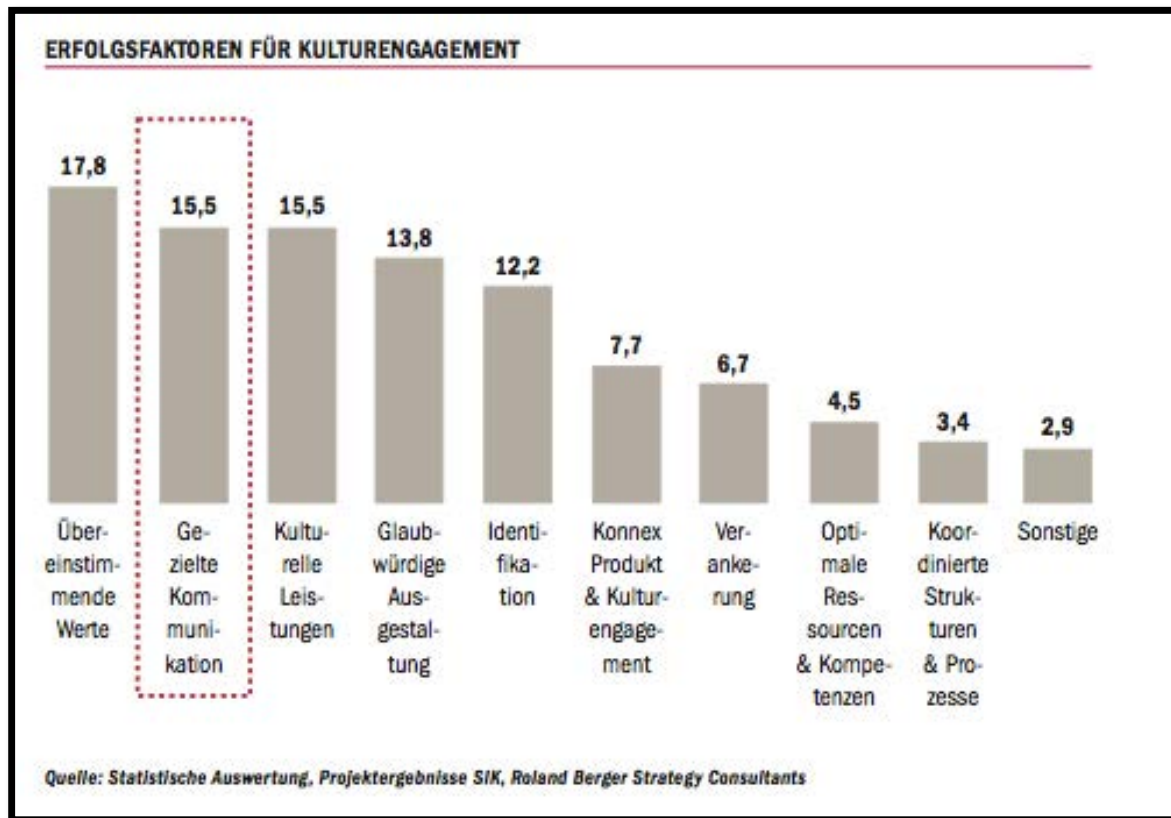


**Abb. 2-8: Werte für Kulturengagement, Auswertung der Fragen an 193 Unternehmen⁷⁹⁸,
Quelle/Darstellung: Rolland berger Strat.**

2.6 Kulturengagement: ein Kommunikationsinstrument?

Vor dem hier bereits diskutierten betriebswirtschaftlichen Hintergrund der Sponsoringforschung ist im Hinblick auf Performance-Measurement ein Paradoxon auffällig: Es war Christine Rothe, die festgestellt hat, dass ...

„(...) Kultursponsoring bislang fast ausschließlich von Autoren behandelt worden ist, die aus dem Forschungs- und Praxisbereich des Marketing stammen. Von daher sind Begriffe, Definitionen und Untersuchungen sowie die wachsende Zahl von Handbüchern geprägt von betriebswirtschaftlichem Denken.“⁷⁹⁹

⁷⁹⁷ vgl. HEUSSER/WITTIG/STAHL 2004, S. 15f

⁷⁹⁸ ebd.

⁷⁹⁹ ROTHE 2008, S. 58

Eines der folgenreichsten Ergebnisse innerhalb der Marketing- und Sponsoringforschung ist – insbesondere im verdeutlichenden Hinblick auf Messung, Kennzahlen und Reporting – trotzdem (oder gerade darum) aber wohl jenes, dass seit Ende der 1980er Jahre, als die ersten deutschsprachigen Sponsoringpublikationen veröffentlicht worden sind, unwidersprochen Kulturengagement auf einer instrumentellen Vorstellung beruht, also Sponsoring als *Kommunikationsinstrument* beschrieben wird. Selbst Rothe als Kommunikationswissenschaftlerin setzt bei dieser funktionalen Vorstellung an, schafft es damit aber, die zwangsläufig auftretenden blinden Flecken in diesem Verständnis kommunikationswissenschaftlich darstellen zu können. Der entscheidende Gedanke für eine künftige Beurteilung von CCR jedoch ist: *Instrumente* können wir zwar beschreiben, nachweisen, messen und bewerten kann man leichter und nachvollziehbarer aber – der Begriff beschreibt es ohnedies: die Folge von *Maßnahmen*.

Es sei an dieser Stelle zunächst ein cursorischer, aber exemplarischer Rückblick auf das instrumentale Verständnis gestattet, zumal ein solcher auch Einblick in das Wesen von unternehmerischem Kulturengagement geben kann und – über diesen Umweg – gleichsam als Mehrwert auch eine längst fällige Verantwortung der Kommunikationswissenschaft für dieses Thema determiniert.

Manfred Bruhn:

„Für Unternehmen stellt Sponsoring ein Kommunikationsinstrument dar. Sponsoring erfüllt für Sponsoren kommunikative Funktionen, die vom Gesponserten direkt erbracht, durch Medien transportiert, oder auch vom Sponsor selbst geschaffen werden.“⁸⁰⁰

Heinz Weinhold-Stünzi:

„Sponsoring ist ein Instrument der Beziehungspflege, sowohl im Interesse des Absatzes der Marktleistungen als auch zur Verbesserung der gesamten zwischenmenschlichen Beziehung rund um das Unternehmen. Sponsoring ist auch ein Instrument der Pflege der Beziehungen zu anderen Marktpartnern (...). Ja sogar im Interesse der Motivation nach innen wird dieses

⁸⁰⁰ BRUHN, Manfred, *Sponsoring als Element der Marketing- und Unternehmenskommunikation*, in: ders., *Sponsoring, Systematische Planung und integrativer Ansatz*, S. 8, 5. Auflage (Erstauflage 1987), Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

moderne Instrument indirekter Natur eingesetzt.“⁸⁰¹

Dieter Dahldorf:

„Aus praktischer Sicht lassen sich drei verschiedene Anwendungen des Kultursponsorings in die Unternehmenskommunikation unterscheiden: Kultursponsoring als Marketinginstrument, als PR-Instrument, als eigenständiges Kommunikationsinstrument.“⁸⁰²

Arnold Hermanns:

„Von reiner Förderung der Kunst hat sich das Sponsoring zu einem Kommunikationsinstrument mit strategischem Charakter entwickelt.“⁸⁰³

Maya Kärger:

„Sponsoring ist ein erlebnisorientiertes Kommunikationsmittel, das sich aus der zunehmenden Freizeitorientierung und gleichzeitigem Werbedesinteresse und/oder Ablehnung klassischer Werbeformen entwickelt hat. (...) Sponsoring ist ein relativ junges Kommunikationsinstrument, das nicht isoliert, sondern prinzipiell komplementär zu anderen Instrumenten eingesetzt wird und diese unterstützen und ergänzen kann.“⁸⁰⁴

Diese betriebswirtschaftliche Auffassung von Sponsoring, wonach es ein Kommunikationsinstrument sei, bedeutet im Grunde, dass ein Kommunikator seine Ziele in den Vordergrund stellt. – Es fällt schwer, hier nicht zu konstatieren: Was sonst! Rothe jedoch kritisiert diesen betrieblichen Leistungsprozess vom Zweck-Mittel-Denken aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht mit der Begründung, dass ...

„(...) dieser an der unternehmerischen Kommunikationspraxis orientierte Ansatz die Bedeutung des Kommunikators fokussiert und zugleich die Bedeutung des Kommunikates und die Rolle des Rezipienten vernachlässigt (...) Die Auffassung, Kultursponsoring sei ein Austausch von

⁸⁰¹ WEINHOLD-STÜNZI, Heinz, *Sponsoring als Idee und als Instrument. Bemerkungen zu einem spezifischen Maßnahmenkomplex des Indirekten Marketing*, in: „Thesis Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution, Publikationsorgan für Forschungsergebnisse, ihre Anwendung und ihre praktischen Aspekte sowie für Erkenntnisse aus der Praxis als Beiträge zu realistischen Problemlösungen“ Nr. 6/88, 5. Jahrgang, S. 1, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Auditorium Verlag AG, St. Gallen 1988

⁸⁰² DAHLHOFF, Dieter, *Unternehmenskommunikation und Kulturförderung*, in: BRUHN, Manfred/DAHLHOFF, H. Dieter (Hg.), *Kulturförderung/ Kultursponsoring – Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*, S. 24, FAZ/Gabler Verlag, Frankfurt 1989

⁸⁰³ HERMANNS 2005

⁸⁰⁴ KÄRGER 2005, S. 6

Leistungen, die für Unternehmen kommunikativen Nutzen haben, marginalisiert die Bedeutung der Kommunikation. Im Vergleich zum hohen Interesse am realen Vorgang ‚Unternehmen fördert Kultur‘ ist das Interesse an der Kommunikation, also der kommunikativen Rekonstruktion dieses Vorgangs, unterkomplex entwickelt. Die kommunikative Rekonstruktion der tatsächlichen Kultur-förderung ist das eigentlich Zentrale – und der reale Vorgang der Kulturförderung ist das eigentlich Marginale.“⁸⁰⁵

Rothe schlussfolgert, dass bei einer Betrachtung, die von den Kommunikationszielen des Unternehmens her abgeleitet wird, die Wirkungen, die jeder Kommunikationsprozess evoziert, beeinträchtigt würden. Sie fordert daher einen wirkungsorientierten Beobachtungsansatz, Kultursponsoring als *Kommunikationsprozess*, der allerdings eine hohe Beteiligung von Rezipienten daran voraussetzt. Und sich überdies nicht zwingend entlang den Intentionen des Kommunikators (also des Sponsors) vollzieht, weil Rezipienten gemeinhin ja als unterschiedlich kognitiv prädisponiert zu betrachten sind; daher also: nicht gleich wahrnehmen.⁸⁰⁶ Dieser Ansatz birgt im CCR-Verständnis ein zentrales unternehmerisches Problem: die Konzentration auf die Totalität der Wirkungsorientierung und damit einmal mehr: auf die Absolutheit empirischer Kontrolle. Natürlich muss unternehmerisches Handeln – wie hier schon dargelegt: in der Sache begründet – an Zielen orientiert sein. Und damit auch Unternehmenskommunikation, wie wir auch gezeigt haben: gerade im Rahmen von CSR. Und natürlich liegt auch Rothe richtig, wenn sie ein Abrücken von der instrumentellen Vorstellung anregt und den Prozess, den ein Kommunikat beim Rezipienten bewirken kann, als fürsprechendes Element von Kulturengagement fokussiert. Als Ausgangslage für eine im unternehmerischen Alltag zumeist schnell zu treffende strategische Maßnahmenentscheidung erweist sich die empirische Wirkungsforschung als ausschließliches Instrument der Kontrolle unter den Aspekten von Benchmarking, Performance Measurement, Mitteleinsatz und Zeit für die unternehmerische Praxis im Hinblick auf ein betriebswirtschaftliches Reporting aber leider als wenig tauglich: Kaum ein Unternehmen wird sich für jede CCR-Maßnahme das Instrumentarium der empirischen Forschung und hierbei gebräuchlicher Untersuchungsdesigns zwischen Ex-ante-

⁸⁰⁵ ROTHE 2008, S. 91f

⁸⁰⁶ ebd.

bzw. Ex-post-Kontrollen, Ex-ante/ex-post- oder Inbetween-Kontrollen⁸⁰⁷ und Tracking-Studien leisten. Und kaum ein Unternehmen tut das auch.

Ein Beispiel: Hermanns empfiehlt etwa fünf Prozent des Sponsoring-Budgets dem Performance Measurement zu reservieren⁸⁰⁸. Das würde, wenn ein Unternehmen nicht über eigenes Know-how oder eigene Manpower verfügt – etwa eine Konzernmarktforschung – bedeuten, dass Controlling zugekauft werden muss. Angenommen es tritt ein best case ein, und eine entsprechend einfache Wirkungsanalyse wäre plus obligater Werbeäquivalenzwertanalyse zusammen um nur insgesamt unwahrscheinliche 10.000 Euro tatsächlich auch zu erwerben, dann machte – Hermanns Empfehlung folgend – eine Erfolgskontrolle erst ab einem hochgerechneten Sponsorbudget von 200.000 Euro Sinn; einmal abgesehen davon, dass 10.000 Euro – schon eine sehr ansehnliche Summe für ein Sponsorprojekt sein können, und wir bei der Darstellung des Sponsormarktes gesehen haben, dass viele Unternehmen so hohe Budgets gar nicht zur Verfügung haben. Die Sponsor Visions 2012 zeigen darüber hinaus, dass Sponsoren lieber Kennziffern für monetäre Bewertungen vertrauen, worunter die Diskussion über steuerliche Absetzbarkeit von Sponsoring alledings nicht zwingend fällt⁸⁰⁹:

⁸⁰⁷ Ex-ante Kontrollen ermitteln Veränderungen bestimmter Wirkungsbereiche, wenn eine Untersuchung vor dem eigentlichen Einsatz einer Maßnahme stattfindet. Ex-post-Kontrollen sind Messungen am Ende einer Maßnahme, sie funktionieren nur bei absoluten Wirkungsgrößen, beziehen sich aber nicht auf Veränderungen. Ex-ante-/Ex-post-Kontrollen ermitteln Wirkungsbereiche im Sinne einer Vorher-Nachher-Betrachtung. Inbetween-Tests (oder auch Tracking-Studien) untersuchen Wirkungen zu mehreren Zeitpunkten während einer Maßnahme und sollen Auskunft über einen zeitlichen Wirkungsverlauf bringen, Anm. d. Autors; vgl. KELLNER 1996, S. 87f

⁸⁰⁸ HERMANN 1997, S. 176

⁸⁰⁹ vgl. KOMAREK, Eva, *Absetzbarkeit ist kein Anreiz für Sponsoren – Interview mit Bank Austria-Chef Willibald Cernko und Albertina-Direktor Klaus A. Schröder*, Wirtschaftsblatt vom 07.02.2011, S. 13f, WirtschaftsblattVerlag Wien AG, Wien 2011

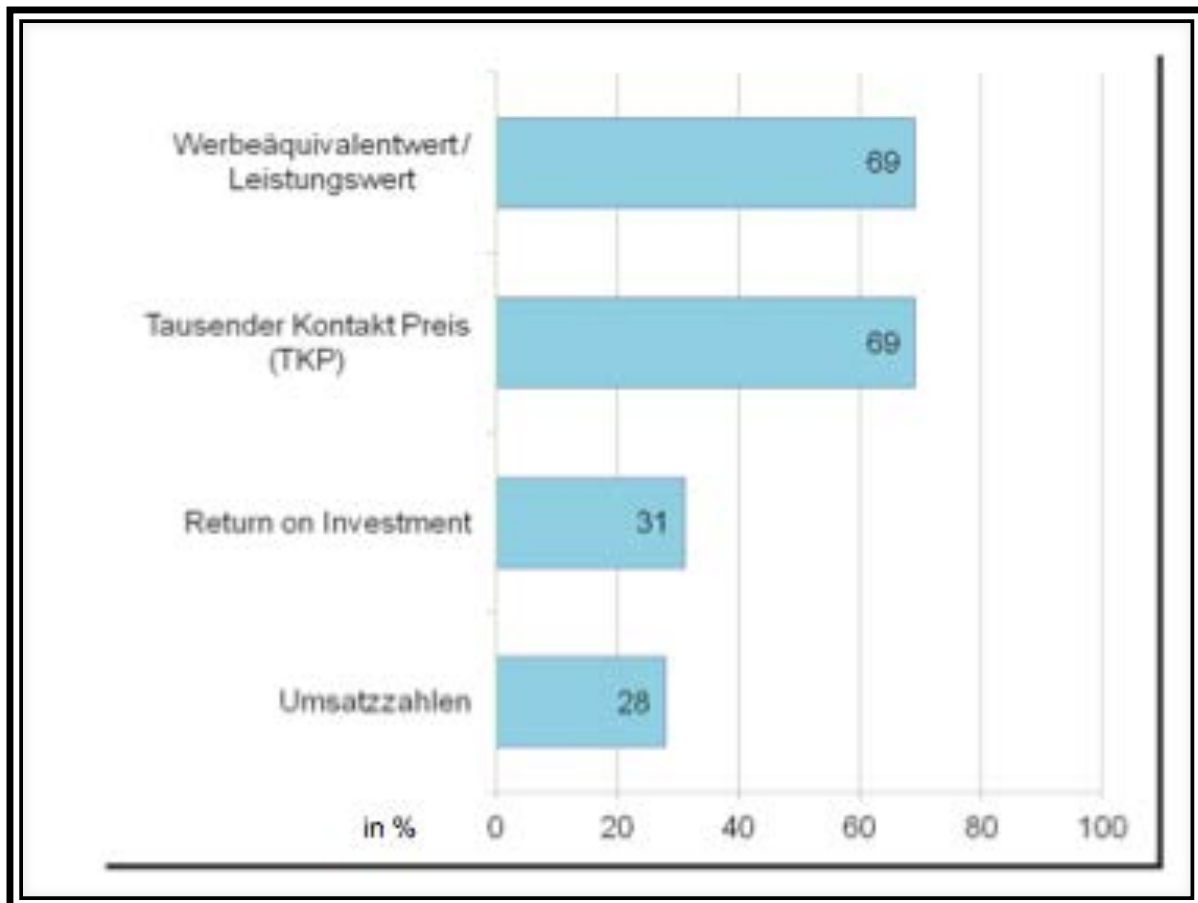


Abb. 2-9: Kennziffern für monetäre Bewertung, Quelle/Darstellung: FASPO-Sponsor Visions 2012

Darum muss – trotz Übertragbarkeit der Fragestellung – auch die Schlussfolgerung für CCR eine andere sein. Zunächst, indem aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht der Irrtum der instrumentellen Sichtweise bereinigt wird. Siegfried J. Schmidt hat in Ausdifferenzierung des Begriffs Medium bereits eine präzise Definition von Kommunikationsinstrument geliefert, als er damit ...

„(...) materiale Gegebenheiten, die semiosefähig sind und zur geregelten, dauerhaften, wiederholbaren und gesellschaftlich relevanten strukturellen Koppelung von Systemen im Sinne je system-spezifischer Sinnproduktionen genutzt werden können (...)“⁸¹⁰

beschrieben hat. Prototypisch betrachtet Schmidt also natürliche Sprache, Schriften, Bilder oder Töne als Kommunikationsinstrumente.⁸¹¹ Instrumente sind nun Werkzeuge, die Handlungen erleichtern oder sogar ermöglichen sollen. Mit einem Skalpell

⁸¹⁰ SCHMIDT 2003, S. 135

⁸¹¹ vgl. ebd

kann ich chirurgische Eingriffe durchführen, mit einem Löffel kann ich leichter eine Suppe essen, mit Sprache kann ich mich äußern; und ein Ergebnis fühlen, sehen, beschreiben, das positiv oder negativ sein kann. Wenn ich Anstoß zu Handlungen gebe, bei denen interagiert werden kann, die Prozesse auslösen, dann setze ich Maßnahmen, deren Ergebnisse ich als Erfolg oder Misserfolg qualifizieren kann. Kultursponsoring ist daher vielmehr eine *Kommunikationsmaßnahme*. Wie alle weiteren beschriebenen Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen von CCR auch. Der Erfolg von Maßnahmen lässt sich kontrollieren.

CCR einmal als Maßnahme begriffen, erleichtert auch den Unterschied zwischen einer prozessorientierten Kontrolle, einer ergebnisorientierten Kontrolle und einer Erfolgskontrolle. Während sich nun die klassische Sponsoringforschung fast ausschließlich mit der ergebnisorientierten Sponsoringkontrolle befasst, und die prozessorientierte Kontrolle in den vergangenen Jahren immer mehr von der Forschung fokussiert worden ist, ist die erfolgsorientierte im besten Fall kaum ausdifferenziert. Um es hier vorwegzunehmen: CCR verlangt in der Performanne-Messung nach einer integrierten Anwendung der Kontrollmethoden: eine flexibel einsetzbare Erfolgskontrolle, eine flankierende Prozesskontrolle und eine periodisch perpetuierte Ergebniskontrolle.

2.7 Die Maßnahmen von CCR

Das Gute an Maßnahmen ist, dass ihre Auswirkungen sowohl empirisch und wissenschaftstheoretisch nachgewiesen werden können als auch in messbaren Einheiten dargestellt werden können. Für die unternehmerische Praxis ist – wie wir noch sehen werden – Letzteres essentiell; zumal Unternehmen ja (um auf eine der grundlegenden Rahmenbedingungen für Unternehmen hinzuweisen) auch gesellschaftsrechtlich nicht im rechtsleeren Raum agieren, und im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Legitimation (und damit auch Haftungen von Vorständen oder Geschäftsführern) jede Maßnahme, also auch Kommunikationsmaßnahmen, auf die wirtschaftliche Notwendigkeit (auch wenn dieser keine wirtschaftliche Tätigkeit im klassischen Sinn zugrunde liegt) hin kaufmännisch überprüft werden muss. Es versteht sich, dass im Bezug auf CSR/CCR und deren Maßnahmen in einer flexiblen Handhabung der Begriff von Wirtschaftlichkeit weiter gefasst werden muss; und auch zulässig ist, solange die gesetzten Maßnahmen für ein Unternehmen adäquat und

von Vorteil sind. Womit beispielsweise persönliche Motive bei der Entscheidung über eine Maßnahme erhebliche Zweifel an der Zulässigkeit zur Folge hätten.⁸¹² In der Definition von CCR-Maßnahmen dürfen daher – im Gegensatz zu klassischen Sponsoringdefinitionen – weder Hinweise auf Wirtschaftlichkeit noch auf Nutzen fehlen. Sie haben vielmehr als normative Basis für jede CCR-Strategie zu gelten, um betriebswirtschaftliche Missverhältnisse unter Berücksichtigung des jeweiligen Unternehmenszwecks und Unternehmensgegenstand von vornherein auszuschließen. Damit entwickelt sich CCR typologisch aus dem wirtschaftlichen Sponsoring-Ansatz heraus, nach meiner Ansicht: in seiner Konsequenz aus den wirtschaftlichen Gegebenheiten heraus die einzig nachhaltige Variante.

2.7.1 Sponsoring

Die in der einschlägigen Literatur als Grundlage für alle Forschungsarbeiten durchdeklinierte Ethymologie des Begriffs Sponsoring verweist vom lateinischen Wort *spondere* (versprechen, sich verbürgen) über die Betonung des Vertragsgedankens in der Ableitung von *sponsio* (Verpflichtung, Vertrag) bis zum, das feierliche Verlöbnis zweier Brautleute meinenden, Wort *Gespons* im Grimm'schen Wörterbuch.⁸¹³ Was ursprünglich also auf interpersonale Beziehungen von und unter Menschen bezogen war, wurde über die wirtschaftswissenschaftliche Konstituierung im zeitgenössischen Sprachgebrauch auf das Verhältnis zweier Interessensparteien umgemünzt und um den Aspekt des Geld- und Leistungstransfers angereichert; wobei sich aber die drei originären Aspekte Partnerschaft, Vertrag und öffentliches Bekenntnis über den, die Bedeutung wandelnden, Zeitenlauf hinweg erhalten haben.⁸¹⁴

⁸¹² vgl. WOLFF, Jens, *Die aktienrechtliche Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten. Eine Untersuchung anhand der Zuständigkeit und insbesondere der allgemeinen Berechtigung des Vorstands einer Aktiengesellschaft bei der Entscheidung über die Planung und Durchführung von Sponsoringaktivitäten*, Juristische Reihe TENE, Bd. 24, S. 16, Berlin 2003

⁸¹³ vgl. u.a. ROTHE 2008, S. 14f, oder auch: BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL, Maria, *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, S. 22, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

⁸¹⁴ vgl. ROTHE 2008, S. 15



Abb. 2-10: Konstitutive Elemente des Sponsorings im wirtschaftswissenschaftlichen Modell⁸¹⁵

Eine in wissenschaftlichen Publikationen durchgängig zitierte phasenorientierte Definition von Sponsoring liefert Manfred Bruhn. Er beschreibt Sponsoring als ...

„(...) die Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld oder Sachmitteln durch Unternehmen für Personen und Organisationen im sportlichen, kulturellen oder sozialen Bereich zur Erreichung von unternehmerischen Marketing- und Kommunikationszielen verbunden sind.“⁸¹⁶

Diese Definition unterstreicht Sponsoring als systematischen Managementprozess. Hermanns verdeutlicht schließlich das Prinzip von Zweiseitigkeit und von Leistung und Gegenleistung aufgrund von Verträgen, indem er Sponsoring deskriptiv definiert als ...

„(...) Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserter, gegen die Gewähr-

⁸¹⁵ eigene Darstellung nach ROTHE 2008, S. 18

⁸¹⁶ BRUHN, Manfred, *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*, S. 16. Gabler Verlag, Wiesbaden 1987

ung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“⁸¹⁷

In einer späteren Veröffentlichung präzisiert Bruhn überdies Kultursponsoring (und Kunstonsponsoring meinent) als ...

„(...) eine Form des kulturellen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die Unterstützung von Künstlern, kulturellen Gruppen, Institutionen oder Projekten auch Wirkungen im Hinblick auf die (in- und externe) Unternehmenskommunikation erzielt werden“. ⁸¹⁸

Trotz genereller Zitierung durch die Sponsoringliteratur greifen Bruhns und Hermanns Definitionen vor dem CSR-Hintergrund im Hinblick auf Motive, Gegenseitigkeit, Anwendungsmöglichkeiten, Sponsoringausformungen und ROI zu kurz. Wenn wir also von unserer CCR-Definition ableiten, dann würde für Kultur- und Kunstonsponsoring als idealtypisch gelten:

Kultur- und Kunstonsponsoring ist *eine* durch Management geplante, durchgeführte und kontrollierte CCR-Maßnahme im Rahmen der Unternehmenskommunikation, bei der ein Unternehmen durch die vertraglich vereinbarte und auf Gegenseitigkeit ausgelegte und freiwillige Investition in Kulturträger mittels Bereitstellung von Geld- oder Sachmitteln, Dienstleistungs-, Netzwerk- oder Know-how-Kapazitäten im hauptsächlichen Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI), einen Business Return on Invest (BROI), oder einen Social Return on Invest (SROI) aus einer möglichst breiten Öffentlichkeit – zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen beitragend – nachhaltige und kommunikative Ziele mit Eigennutz verbindet.

⁸¹⁷ HERMANNNS, *Arnold, Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven*, S. 36, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 1997

⁸¹⁸ BRUHN 2003, S. 149

2.7.2 Corporate Giving: Mäzenatentum und Spendenwesen.

Dem Begriff des Mäzens als Förderer der Kunst und des Gemeinwesens aus ausschließlich altruistischen, also selbstlosen, Gründen wird in der Sponsoringforschung in Abgrenzung zum klassischen Sponsoring gemeinhin die geschäftliche Nutzen-erwartung abgesprochen.⁸¹⁹ Die Theorie lautet, dass Mäzene geben, aber – im Gegensatz zu Sponsoren – dafür keine Gegenleistung erwarten. Für die Sponsoringforschung ist damit das Thema erschöpfend geklärt. Die Frage lautet, ob diese Theorie aber haltbar und nicht doch auch im Zusammenhang mit öffentlicher Kommunikation und CCR begreifbar ist?

Drei Beispiele in weiterer Ergänzung zur bereits erfolgten die Theorie widerlegenden Beschreibung der Hintergründe von Masaccios Kapellenbau: Tatsächlich hatte Gaius Cilnius Maecenas (70 bis 8 v. Chr.) als einer der reichsten und dominierenden Diplomaten von Kaiser Augustus u.a. zwar die Dichter Horaz, Vergil und Propertius finanziell unterstützt, der sympathischen Darstellung als erster uneigennützig handelnder privater Kunstförderer darf aber widersprochen werden. Es gilt heute als erwiesen, dass Maecenas als Gegenleistung für sein Fördern nicht nur die dichterische Huldigung des Kaisers und des Reichs forderte⁸²⁰, er nutzte vielmehr die Literatur nicht nur zur Politur seines Images, sondern für politische Zwecke, indem er mit Hilfe „seiner“ Dichter das sogenannte Prinzipat, eine Herrschaftsform des damaligen Römischen Reichs, propagierte.⁸²¹ Darüber hinaus förderte er – als eine Art Trendsetter seiner Zeit – lieber Wagenlenker, Gladiatoren, Faustfechter oder Schwertkämpfer⁸²². Er war daher – Red-Bull-Boss Mateschitz nicht unähnlich – auch als Förderer von Extremsportlern ein „Media Citizen“ der Antike.

Auch die Medici, heute Inbegriff für eine durch Textilhandel reich gewordene spätere Bankiers- und Mäzenatenfamilie, förderten Kunst durchaus nicht uneigennützig, sondern – aus heutiger Sicht – eher ihrer Zeit voraus: Da Zinsgeschäfte im 14. Jahrhun-

⁸¹⁹ vgl. etwa WAGNER 2010, S. 16
2008, S. 29

⁸²⁰ vgl. EMUNDT 2003, S. 115

⁸²¹ KABACINSKI, 2008, S. 13

⁸²² vgl. THIEL, Erhard, *Die Geschichte des Förderns: Vom Trieb der Jäger und Sammler und der wunderbaren Wirkung des schlechten Gewissens*, in: ROTH, Peter (Hrsg.), *Kultursponsoring. Meinungen • Chancen und Probleme • Konzepte • Beispiele*, S. 14f, mi-verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989

dert mit Wucher verbunden waren und daher einen schlechten Ruf genossen hatten, „widmeten die Medici einen nicht unbeträchtlichen Teil ihrer Gewinne allerlei wohltätigen Zwecken.“⁸²³ Somit ist auch diese Unterstützung weniger aus altruistischen Gründen entstanden, sondern vielmehr ...

„(...) durch das schlechte Gewissen und die Überlegung, das eigene Image ins Positive zu kehren. Dadurch wurde Florenz durch die Medici, die über vier Generationen ein Jahrhundert lang die Stadt unterstützten, nachhaltig in ihrer Kunst und Architektur geprägt. (...) Die Medici nahmen mit der Unterstützung nicht nur Einfluss auf die Kirche, sie förderten sich auch selbst: Die Ausgaben für einen ihrer Paläste schrieben sie der Wohltätigkeit zu, denn der prunkvolle Bau steigerte ihrer Meinung nach das Prestige von Florenz.“⁸²⁴

Ähnliche Motive dürfen in unserer Zeit auch verantwortlich für das „Mäzenatentum“ etwa des liechtensteinischen Wirtschaftstrehändlers und Rechtsanwalts Herbert Batliner sein. Sein Vermögenszuwachs wurde immer wieder unter den Augen der Medienöffentlichkeit in Zusammenhang mit Aktivitäten gebracht, für die sich Staatsanwälte und Richter zu interessieren hatten und die Politiker in Bedrängnis brachten. Seit aber Batliner etwa die Orgel der Alten Kapelle in Regensburg um 730.000 Euro originalgetreu restaurieren ließ, sich im Jahr 2007 bei der deutschen Justiz um zwei Millionen Euro vom Verfahren der Steuerhinterziehung in 200 Fällen freikaufte und einen Gutteil seiner Sammlung moderner Kunst von Politik und Medien heftig akklamiert im Jahr 2008 der im Eigentum der Republik Österreich stehenden Albertina geliehen hat, sind sämtliche Verfahren in Deutschland und Österreich (Parteienfinanzierung, Steuerhinterziehung, Geldwäsche) eingestellt.⁸²⁵

Obwohl die (einstmals) „Grafische Sammlung der Albertina“ mit ihren 50.000 Zeichnungen und Aquarellen sowie etwa 900.000 druckgrafischen Arbeiten zwischen Spätgotik und Gegenwart nach wie vor zu den wertvollsten, größten und kunsthistorisch wertvollsten Sammlungen der Welt zählt⁸²⁶, besteht die permanente Schau-

⁸²³ ROTH 1989, S. 15

⁸²⁴ KABACINSKI 2008, S. 13

⁸²⁵ ZINGGL, Wolfgang, *Parlamentarische Anfrage betreffend Wissenswertes zum Kunstsammler Batliner* vom 16.10.2007, online verfügbar unter:

http://www.wolfgangzinggl.at/index.php?main_pressed=4&sub_pressed=78, Wien 2007

⁸²⁶ LAMPRECHT, Wolfgang, *Wien. Stadt der Museen*, S. 10, metro Verlag, Wien 2009

sammlung – und nachdem im Jahr 2009 die Museumsordnung im Hinblick auf die Zweckbestimmung der Albertina eigens dafür novelliert worden war – nun aus Gemälden u.a. der Sammlung des Ehepaars Batliner. Auf deren Sammlung wird bereits beim Eingang zur Albertina verwiesen:



Abb. 2-11: Sammlung Batliner: in Stein gehauenes Mäzenatentum, Foto: Lamprecht

In diesem Fall muss puristisch nicht nur die Uneigennützigkeit hinterfragt werden, es darf – bei allen Zugeständnissen an die umwegrentable Attraktivität für den gesetzlich überarbeiteten Unternehmenszweck der Albertina – auch am Gemeinwohl gezweifelt werden.⁸²⁷ Denn die rund 500 Kunstwerke, die sich im privaten Besitz einer Stiftung von Rita und Herbert Batliner befinden, werden nun aus Geldern der österreichischen Steuerzahler wissenschaftlich betreut, verwahrt und ausgewertet. Batliner erspart sich damit nicht nur Versicherungs- und Lagerkosten⁸²⁸, seine (jederzeit wieder abziehbare) Sammlung erfährt durch die Eingliederung in den internationalen Leihverkehr, die wissenschaftliche Katalogisierung und die

⁸²⁷ vgl. BORLEIN, Katja, *Die Österreichischen Bundesmuseen und ihre Profilierung am Beispiel des Kunsthistorischen Museums, der Albertina, der Österreichischen Galerie Belvedere und des MUMOK*, Master Thesis, S. 35, Universität für Angewandte Kunst, Wien 2012

⁸²⁸ ZINGGL 2007

Präsentation in den Räumen der Albertina einen Wertezuwachs, der in seiner Dimension noch nicht abzusehen ist. In eine ähnliche Kerbe schlug 2009 das Sponsorkonzept der Sammlung Essl: Mit Hinweis auf die schrumpfenden Ankaufsbudgets der Museen in öffentlicher Hand, übertrug Essl, von den Medien gefeiert, zehn renommierten internationalen Museen jeweils gleich hohe Budgets mit der Aufgabe, zeitgenössische Kunst anzukaufen. Essl überliess die „angekauften“ Werke den Museen als Dauerleihgabe für zehn Jahre. Auch in diesem Konzept werden Kosten für Recherche, Ankaufsprozess, Ver-wahrung, wissenschaftliche Bewertung, Publikation etc. der öffentlichen Hand zum eigenen Vorteil überlassen. Über die allfällige Abgeltung dieser Dienstleistung oder des damit einhergehenden Mehrwerts ist nichts bekannt.⁸²⁹ Wagner weist in diesen Zusammenhängen darauf hin, dass bei ...

„(...) strenger Auslegung der Definition die Existenz komplett uneigennütziger Förderung grundsätzlich anzuzweifeln“ sei, „da positive Auswirkungen auf das Image des Förderers kaum auszuschließen sind.“⁸³⁰

Der Unterschied zwischen Sponsoring und Mäzenatentum kann daher kaum über die Nutzenfrage und Imagepflege definiert werden, – neben steuerlichen Unterschieden in der Frage der Absetzbarkeit von Betriebsausgaben – sehr wohl aber über persönliche Motive und Interessen der Förderer, den Aspekt, weniger eine breite, sondern – wenn überhaupt – vielmehr eine Teilöffentlichkeit ansprechen zu wollen und in seiner klassischen, bisher gebräuchlichen Definition über den Verzicht auf Kontrolle und Messung der Wirkung.

Während Sponsoring selbst in seiner klassischen Definition eine wirtschaftlich ausgerichtete Maßnahme ist, die einer Öffentlichkeit vermittelt werden will, bleibt ein Mäzen in der breiten Öffentlichkeit oft unbekannt. Mäzenatentum charakterisiert demnach weniger eine Förderpartnerschaft im Rahmen der strategischen Organisationskommunikation, denn vielmehr eine, die aufgrund persönlicher Beziehungen des Mäzens mit Künstlern und/oder Gefördertern bzw. deren Vermittlern, zu deren

⁸²⁹ Quelle: SAMMLUNG Essl, *Aspekte des Sammelns*, Presseinformation, Oktober 2009, online verfügbar unter: www.essl.museum, Klosterneuburg 2009, Anm. d. Autors

⁸³⁰ vgl. WAGNER 2010, S. 16

Gruppe oft auch Politiker, Kunden, Freunde oder Familienangehörige eines Mäzens zugerechnet werden können. Ein Mäzen fördert folglich ihm bekannte und vertraute Personen oder Institutionen zwar aus einer „inneren Überzeugung“⁸³¹, auch mit Image fördernder Erwartung (es bleibt im äußersten Extremfall einer totalen Verschwiegenheitspflicht ja immer noch über eine zumindest zweite Person, nämlich die geförderte, die berühmte gute Nachrede), ohne aber Gegenleistungen in festgelegten Zeitabläufen zu konkretisieren oder zu fordern. Mäzenatentum ist daher häufiger bei Privatpersonen und Stiftungen anzutreffen, die aus den Erträgen eines Stiftungsvermögens ihren erklärten Stiftungszweck erfüllen.

Als massentauglich angelegter kleiner Ableger des Mäzenatentums kann das Spendenwesen angesehen werden. Spenden erfolgen – ob von Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen getätigt – im Wesentlichen im Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung, werden aber – im Hinblick auf Eigennutzen – aufgrund steuerlicher Absetzbarkeit zunehmend beliebter. Spenden kommen zumeist Sozialeinrichtungen, Hochschulen, konfessionellen Vereinigungen, Parteien, Kulturorganisationen oder dem Gesundheitssystem zugute und sind daher zumeist auch gut medial vermittelbar. Ähnlich wie beim Mäzenatentum erfolgt die Vergabe oft nicht nach strategischen Gesichtspunkten, sondern zumeist nach persönlichen Beweggründen des Entscheiders (Sympathie, Betroffenheit, Bekanntheit, Gewissen, Performance des Empfängers ...) Gezielt geforderte Gegenleistungen vom Nutznießer sind hier eher die Ausnahme.

Für Unternehmenskommunikation relevant bleibt die Frage, ob Corporate Giving im Sinne der Eigenverantwortlichkeit eines Unternehmens und im Hinblick auf unsere getroffene CSR-Definition überhaupt anwendbar ist. Da zumindest Mäzenatentum in den meisten Fällen einer Öffentlichkeit nicht bekannt gemacht wird, ist offenkundig, dass eine allgemein gültige Antwort hier unterlassen werden muss. Ich möchte hier stattdessen vielmehr ein Beispiel stellvertretend für angewandte Praxis beschreiben. Im Sommer 2011 hat der Generaldirektor der Raiffeisenbank International (RBI) seine private Sammlung afrikanischer Artefakte in den, zu dieser Zeit frei stehenden,

⁸³¹ KÖSSNER, Brigitte, *Marketingfaktor Kunstsponsoring. Neue Impulse durch Partnerschaften von Wirtschaft und Kunst*, S. 63, Signum Verlag, Seedorf 1999

Räumen des Bank Austria Kunstforums (aber nicht innerhalb dessen Programmatik) präsentiert. Neben zahlreichen öffentlich gemachten Sponsoren aus dem Umfeld des Raiffeisenkonzerns hat auch die Österreichische Kontrollbank, der mit Rudolf Scholten zu jenem Zeitpunkt ein ehemaliger österreichischer Kulturminister als Generaldirektor vorstand, die Sammlung Stepic mit einem Betrag in Höhe von 10.000 Euro unterstützt.

Diese Förderung wurde nicht öffentlich und an keine Gegenleistung geknüpft, sie entspricht – inklusive persönlicher Bekanntschaft der beiden Generaldirektoren und authentischer Überzeugung eines ehemaligen Kulturministers – demnach den Kriterien klassischen Mäzenatentums. Da die RBI aber in enger Verflechtung zur Kontrollbank steht, ist dieser Akt des Mäzenatentums durchaus auch als budgetär vertretbare, als adäquate Befriedigung eines Stakeholder-Interesses begreifbar.

Im Sinne unserer CCR-Definition gilt daher für unternehmerisches Mäzenatentum wie für Spendenwesen:

Corporate Giving (Spenden, Mäzenatentum) *kann* eine ergänzende CCR-Maßnahme im Rahmen der Unternehmenskommunikation sein, wenn ein Unternehmen durch die freiwillige Förderung von Kulturträgern mittels Bereitstellung hauptsächlich von Geld- oder Sachmitteln im Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) als zumindest Teilöffentlichkeiten, einen Business Return on Invest (BROI) oder einen Social Return on Invest (SROI) im Ermessen des Managements persönliche Beweggründe mit unternehmerisch nützlichen und kommunikativen Zielen nicht zum Nachteil von Anspruchsgruppen und kaufmännisch Maß haltend verbindet.

2.7.3 Corporate Secondments/Corporate Volunteering

Die Leistungen, die Unternehmen innerhalb einer Vereinbarung über das kulturelle Engagement erbringen, können materiell sein (finanzielle Unterstützung, Bereitstellung von Sachmitteln, Bereitstellung von Dienstleistungen), sie können aber auch immateriell sein.⁸³² Erfolgt die Unterstützung eines Unternehmens durch die Bereitstellung für ein kulturelles Projekt oder die Entsendung von unternehmensangehörigen Mitarbeitern zu einem Kulturbetrieb, dann wird von Secondments gesprochen. So können – wie etwa im Falle des Bank Austria Kunstforums – auch bezahlte Mitarbeiter der Bank Austria in der Geschäftsführung, in der Direktion, im Controlling, in Schulungen oder im Lobbying eingesetzt werden. Diese Form der Unterstützung ist im Hinblick auf den Professionalisierungsgrad und das Know-how vor allem im administrativen Bereich sinnvoll.

Erfolgt das Engagement der Mitarbeiter eines Unternehmens beim unterstützten Projekt auf ehrenamtlicher Basis, ist von Corporate Volunteering die Rede. In beiden Fällen profitieren aber nicht nur der geförderte Part vom Unterstützer, sondern auch der Unterstützer vom Geförderten. Denn natürlich ist auch das Kennenlernen von Skills und Erfahrungen der Kulturträger im Hinblick etwa auf Innovation, Flexibilität und Kreativität für Mitarbeiter von Wirtschaftsunternehmen mehr als nur sinnvoll.⁸³³

Corporate Secondments/Corporate Volunteering ist *eine* durch Management geplante, durchgeführte und kontrollierte ergänzende CCR-Maßnahme im Rahmen der Unternehmenskommunikation, wenn ein Unternehmen durch die auf Gegenseitigkeit ausgelegte und freiwillige Förderung von Kulturträgern mittels Bereitstellung hauptsächlich von Manpower im Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus zumindest Teilöffentlichkeiten, einen Business Return on Invest (BROI) oder einen Social Return on Invest (SROI) auf Basis von vertraglichen Fixierungen – zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen beitragend – nachhaltige und kommunikative Ziele mit Eigennutz verbindet.

⁸³² vgl. u.a. ROTHE 2008, S. 29, WAGNER 2010, S. 15, BARTOLUZZI-DUBACH/FREY 2007, S. 19

⁸³³ vgl. ETTLIN, Tony, *Secondment*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/ NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 269ff, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

2.7.4 Events

Die zeitgenössische Medienvielfalt, verbunden mit der damit einhergehenden Informationsüberlastung, stellt eine Unternehmens- oder Marketingkommunikation vor besondere Herausforderungen: Die Media-Entscheidungen, also wo welche Botschaft wann und wie platziert werden muss, werden von allen Marktbewerben oft aufgrund des gleichen Datenmaterials und mit ähnlicher oder identischer Methodik getroffen. Eine erstrebenswerte Alleinstellung lässt sich damit kaum realisieren.⁸³⁴ Events (eigen- oder fremdinitiiert) sind daher ein probates Vehikel, im Rahmen von inszenierten Veranstaltungen Kommunikationsinhalte an die Stakeholder eines Unternehmens zu vermitteln, weil sie mittels emotionaler Reize eine Basis für Assoziations- und Aktivierungsprozesse bieten. Kulturdarbietungen eignen sich – neben Sportveranstaltungen – dabei als besonders starkes, einzigartiges und sympathisches Erlebnisangebot, zumal sie das Angebot an die Zielgruppen beinhalten, sich von der Alltagswirklichkeit zu unterscheiden und in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis als eher günstig einzustufen sind. Einer angestrebten Alleinstellung kommen Unternehmen hier sehr nahe: Muss sich die UniCredit zum Beispiel ihr Engagement bei der „UEFA-Champions-League“ kommunikativ teilen (Ford, SONY, MasterCard, PlayStation, Heineken), bleibt ein Sommernachtskonzert der Wiener Philharmoniker für 4.000 Stakeholder vor Schloss Schönbrunn ein exklusiver Abend der Bank Austria. Solche Kulturevents zeichnen sich zudem durch hohe Kontaktintensität und Interaktionsorientierung aus.

Während die klassische Sponsoringliteratur Events nur im Zusammenhang mit der Förderung fremdinitiiertter Veranstaltungen begreift, erfüllen Events im Rahmen von CCR auch als eigeninitiiertes Eventmarketing mehrere Funktionen:

- Events können Kulturengagements für eine breite Öffentlichkeit sichtbar und erlebbar machen: Die Unterstützung junger Musiker, als solches im Normalfall kein Thema für Medienberichterstattung, ist optimal im Rahmen eines öffentlichen Konzerts, die Unterstützung junger Maler im Rahmen einer Ausstellung kommunizierbar.
- Events können den sichtbaren und erlebbaren Höhepunkt eines ansonsten

⁸³⁴ vgl. HERMANN, Arnold/MARWITZ, Christian, *Sponsoring: Grundlagen • Wirkungen • Management • Markenführung*, S. 12f, Verlag Franz Vahlen, 3. Auflage, München 2008

wenig öffentlichkeitstauglichen Kulturengagements sein: Die Präsentation des Debut-Tonträgers des hier an anderer Stelle bereits beschriebenen „Bank Austria Artist of the Year“ ist ein Beispiel der öffentlichen Sichtbarmachung eines Prozesses, der im Wesentlichen hinter Studio-Türen vor sich geht.

- Events bieten, als kaum diskutierter Beitrag zu einer gesellschaftlichen Verantwortung, aber auch ein zusätzliches Arbeitsfeld für die Creative Industries außerhalb ihrer tradierten Räume. Eventreihen, wie beispielsweise die von der Bank Austria veranstalteten „Bank & Noten“-Konzerte bergen über die Stakeholderkommunikation hinaus in vielen Fällen etwa für – nicht selten im Prekariat lebende – Künstler oftmals dringend benötigte Einkommensquellen. – Aus Kostengründen werden bei vielen Events nicht die teuren Stars der Szene engagiert, sondern qualifizierte Künstler mit deutlich geringeren Vorstellungen von Aufwandsentschädigung.
- Events können über ein Corporate Philanthropic Management schließlich auch vermarktet werden und neben einem kommunikativen, langfristig auch einen finanziellen ROI generieren.

Events sind durch Management geplante, durchgeführte und kontrollierte ergänzende CCR-Maßnahmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation, wenn ein Unternehmen durch die auf Gegenseitigkeit ausgelegte freiwillige Förderung von Kulturträgern durch Engagements im Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus zumindest Teilöffentlichkeiten, einen Financial Return on Invest (FROI), einen Business Return on Invest (BROI) oder einen Social Return on Invest (SROI) auf Basis von vertraglichen Fixierungen – zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen beitragend – nachhaltige und kommunikative Ziele mit Eigennutz verbindet.

2.7.5 Cultural Commissioning

Cultural Commissioning bezeichnet die gezielte geschäftliche Partnerschaft mit Kulturträgern mit der Absicht, diese durch eine Auftragsvergabe zu unterstützen. Die Beauftragung eines bildenden Künstlers zur Gestaltung beispielsweise des Covers eines Sparbuchs (Bank Austria Künstlersparbuch) fällt ebenso darunter wie etwa Kompositionsaufträge etwa für eine Unternehmenshymne oder Aufträge zur

Erstellung und Umsetzung eines Eventkonzeptes, Fotoaufträge, Unternehmensvideos, ...

Cultural Commissioning kann eine ergänzende CCR-Maßnahmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation sein, wenn ein Unternehmen durch die auf Gegenseitigkeit ausgelegte freiwillige Förderung von Kulturträgern durch Aufträge im Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus zumindest Teilöffentlichkeiten, einen Financial Return on Invest (FROI), einen Business Return on Invest (BROI) oder einen Social Return on Invest (SROI) auf Basis von vertraglichen Fixierungen – zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen beitragend – nachhaltige und kommunikative Ziele mit Eigennutz verbindet.

2.7.6 Product-/Image-Placement

Unter Product-Placement (PP) versteht man im allgemeinen die gezielte Platzierung eines Produktes als Requisite in die Dramaturgie eines Films, eines TV-Ereignisses, einer Sportübertragung, eines Bühnenstücks, eines Clips, eines literarischen oder musikalischen Werkes, eines Computerspiels etc. Beim Image-Placement scheint der Name bzw. das Logo eines Unternehmens auf.⁸³⁵ Product-Placements sind durch zwei Merkmale gekennzeichnet:

- A) Das Produkt ist für den Rezipienten deutlich erkennbar.
- B) Das Placement ist durch Entgeltlichkeit oder eine Gegenleistung gekennzeichnet.

Tendiert die klassische Sponsorforschung akademisch nun eher dazu, Product-Placement den für ein Projekt unterstützenden Charakter als notwendige Voraussetzung für Sponsorship abzusprechen⁸³⁶, ergeben sich in der praktischen Umsetzung (von CCR) tatsächlich mehrere Intensitätsstufen dieser speziellen Art der Informationsvermittlung:

- On-Set-Placements: Produkt oder Image sind kein Teil der Handlung
- Creative Placements: Dramaturgie wird auf Produkt/Image abgestimmt
- Visuelle Placements: Produkt/Image wird gezeigt

⁸³⁵ vgl. u.a. KABACINSKI 2008, S. 31, HERMANNNS/MARWITZ 2008, S.31ff

⁸³⁶ vgl. KABACINSKI 2008, S. 31

- Audio-Placements: über Produkt oder Image wird gesprochen
- Audio-Visuelle Placements: über Produkt oder Image wird gesprochen und es ist zu sehen



Abb. 2-12: Image-Placement beim NESTROY-Preis 2011 vor Preisträger Peter Turrini. In den Moderationen wurde die Bank Austria mehrmals dramaturgisch eingebaut. Quelle: ORF-Kärnten Heute vom 15.11.2011

Als für die Praxis von PPs (beispielgebend auch im Hinblick auf die Notwendigkeit als *eine* Finanzierungsmöglichkeit insbesondere bei Low-Budget-Produktionen) bahnbrechend darf hier ein Artikel über die auch filmhistorisch bedeutende Kooperation von „BMW und Bond“ auf der Website „movie-collage.de“ angeführt werden, der Möglichkeiten, Förderung, Gegenleistungen und Profite von PPs im Sinne eines CCR-Gedankens auf hohem Niveau sehr deutlich vor Augen führt.

„Bond fuhr in ‚GoldenEye‘ erstmals ein deutsches Auto, einen BMW Z3 Roadster. Hier deckten sich die Interessen von BMW, dem Verleiher Metro Goldwyn Mayer (MGM) und dem Filmproduzenten EON-Productions Ltd.: BMW wollte den Z3 Roadster weltweit bekannt machen, MGM neue Zielgruppen in der BMW-Welt gewinnen. (...) In diesem wie auch in den beiden späteren Filmen ging es darum, das Auto einer großen Öffentlichkeit bekannt zu machen und den Film in der eigenen Automobilwerbung nutzen zu können. Daher bewarb BMW den Film in seiner Kam-

pagne für den Wagen und ersparte der Filmproduktion damit Werbekosten in Ländern, in denen die BMW-Werbung lief. ‚Cross Promotion‘ lautet das Zauberwort für diesen Interessenaustausch. Man wurde Marketing-Partner und beide Parteien profitierten davon. Dass nicht nur Anzeigengelder flossen, liegt in der Natur der Sache, denn als die Filmproduktion sich für den Z3 Roadster entschied, gab es nur handgefertigte Vorserientypen und genau diese Einzelstücke waren es auch, die auf Kosten von BMW hergestellt, zu den Dreharbeiten nach Puerto Rico und London transportiert und begleitet wurden. (...) Ging es 1995 darum, den Z3 Roadster bekannt zu machen und mit dem James-Bond-Charakter entsprechend zu positionieren, so traf das zwei Jahre später beim James-Bond-Film ‚Der Morgen stirbt nie‘ auf das Motorrad R 1200 C zu, das 007 in Bangkok aus einer brenzlichen Situation hilft. Für die BMW AG war die Entwicklung dieses Modells ein Schritt in eine neue Richtung. Nie zuvor hatte man einen Chopper auf den Markt gebracht und jetzt machte der Agent Ihrer Majestät deutlich, dass man mit dem 256 Kilogramm schweren Bike Kapriolen vollführen kann, die in spannender Weise zeigen, dass ein Tourer auch ganz schön wendig sein kann.

Das Resultat war ein voller Erfolg. (...) Für BMW wurde der Cruiser zum bestverkauften Motorrad des Jahres 1998. (...) Wie bei den beiden Filmen zuvor ist auch bei ‚Die Welt ist nicht genug‘ Cross Promotion die Basis der Zusammenarbeit zwischen BMW, MGM und EON: Der Film zeigt das BMW-Fahrzeug und BMW wirbt in seiner Kommunikation für den Z8 auch für den Film. Dies geschieht weltweit mit TV-Spots, in der Anzeigenwerbung und in den Verkaufsräumen der Händler. Spezielle Displays wurden hier geplant sowie ein James-Bond-Sondermagazin. Auch auf Messen und Ausstellungen wird die Verbindung des Films mit BMW dargestellt, z. B. auf der IAA in Frankfurt. Dort wurden Film- und Making-of-Szenen gezeigt. Für BMW-Kunden standen Kopien des Films noch vor der offiziellen Premiere zur Verfügung – ein besonderer Grund für jeden BMW-Händler, seine Kunden ins Kino einzuladen und ihnen die Ehre eines Previews zu geben. BMW hat damit zum dritten Mal eine neue Kommunikationsform genutzt, um ein Produkt bekannt zu machen und zu profilieren, das zum Zeitpunkt der Film Premiere noch gar nicht am Markt zu kaufen ist. Erstmals hat BMW damit PP auch als Marketinginstrument genutzt. (...) Hier stand ein Marketingziel im Vordergrund, das unter besonderen Umständen auch mit PP-Mitteln eindeutig und weltweit erreicht werden konnte: die Bekanntmachung eines neuen Produkts, das es zuvor noch nicht bei BMW gab. Dies wäre mit einem beliebigen Film nicht möglich gewesen, wohl aber mit einem Streifen, der in tausendfacher Kopienzahl weltweit fast gleichzeitig anläuft und auf das Produkt hinweist, das erst einige Zeit nach dem Kinostart auf den Straßen gesehen werden konnte. Das besondere PP-Thema „Bond fährt erstmalig ein deutsches Auto“ war dabei gleichzeitig ein besonderer Anreiz für die

Print- und TV-Medien, über diese Sensation zu berichten. Das sorgte für einen enormen Publizitäts-Schub, der die Werbewirkung des Films noch bei weitem übertraf.“⁸³⁷

Product-/Image-Placements sind durch Management geplante, durchgeführte und kontrollierte ergänzende CCR-Maßnahmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation, wenn ein Unternehmen durch die auf Gegenseitigkeit ausgelegte freiwillige Investition in Kulturträger mittels Bereitstellung von Geld- oder Sachmitteln, Dienstleistungs-, Netzwerk- oder Know-how-Kapazitäten im hauptsächlichen Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI), einen Financial Return on Invest (FROI), einen Business Return on Invest (BROI) oder einen Social Return on Invest (SROI) aus einer möglichst breiten Öffentlichkeit auf Basis von vertraglichen Fixierungen – zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen beitragend – nachhaltige und kommunikative Ziele mit Eigennutz verbindet.

2.7.7 Cause Related Marketing

Im Sozialbereich relativ häufig angewandt, ist Cause-Related Marketing (zweckgebundenes Marketing) im Kulturbereich eine kaum anzutreffende CCR-Maßnahme. Es kann aber durchaus vorkommen, dass Kulturträger selbst zu Cause-Related-Marketing-Maßnahmen greifen. Im Grunde geht es darum, dass der Kauf eines Produktes (oder Tickets) damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil des Erlöses einem gemeinnützigen Zweck oder einer Organisation als Corporate Giving zukommen lässt oder vermehrt.

So hat die Bank Austria zum Beispiel im Rahmen eines in vielen Medien beworbenen Aktionstages jedes an diesem Tag verkaufte Ticket einer Ausstellung des Bank Austria Kunstforums durch eine Spende verdoppelt. Der Ticketerlös dieses Tages verblieb beim Ausstellungshaus, der Spendenerlös ging an eine Sozialorganisation.

⁸³⁷ Autor und Erscheinungsjahr waren nicht eruierbar, der Artikel steht online verfügbar unter: http://www.movie-college.de/filmschule/produktion/bmw_bond.htm

Cause Related Marketing kann eine ergänzende CCR-Maßnahme im Rahmen der Unternehmenskommunikation sein, wenn ein Unternehmen durch die freiwillige Förderung von Kulturträgern mittels Bereitstellung hauptsächlich von Geld- oder Sachmitteln im Hinblick sowohl auf einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus zumindest Teilöffentlichkeiten, einen Business Return on Invest (BROI) oder einen Social Return on Invest (SROI) ethische Beweggründe mit unternehmerisch nützlichen und kommunikativen Zielen nicht zum Nachteil von Anspruchsgruppen kaufmännisch Maß haltend verbindet.

2.7.8 Public Private Partnership

Auch über den Begriff Public Private Partnership zirkulieren unterschiedliche Interpretationsvarianten. Die einen meinen damit Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand in strukturschwachen Regionen; die anderen meinen damit das anglo-amerikanische Modell, bei dem staatliche Leistungen an privatwirtschaftliche Unternehmen übertragen werden: Diese Firmen betreiben dann im Auftrag des Staates oder einer Gemeinde Parkuhren, Ampelanlagen, Schulgebäude, Gefängnisse etc. In der Regel handelt es sich bei PPP-Modellen aber um institutionalisierte und langfristige Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und Akteuren der öffentlichen Hand, wobei die Fokussierung auf Ziele, die sich gegenseitig ergänzen oder auf ein erkennbares Synergiepotential bei der Zusammenarbeit im Zentrum der Überlegungen stehen.⁸³⁸ Durch die Beteiligung von Unternehmen im Rahmen ihrer Cultural Governance an Projekten der öffentlichen Hand sollten Staat und Gesellschaft profitieren. Zumindest weisen Studien des Deutschen Instituts für Urbanistik einen Effizienzgewinn von durchschnittlich zehn Prozent aus, was durchaus dem Steuerzahler zugute kommt; zahlreiche Investitionsvorhaben des Staates können überhaupt nur dank PPP realisiert werden.⁸³⁹ Allerdings würden Unternehmen die Aufgaben wahrscheinlich auch dann übernehmen, wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung eigenverantwortlich anbieten dürften. Ein gesellschaftlicher Mehrwert wäre da kaum erkennbar.

⁸³⁸ vgl. ODOJ, Gerald, *Public Private Partnership II*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 284ff Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2008

⁸³⁹ vgl. ebd.

Um also in den Kanon von Corporate Citizenship aufgenommen werden zu können, muss PPP als Kernelement die Beteiligung einer gemeinnützigen Organisation, oder im Falle von CCR, die einer Kulturorganisation aufweisen können. Kriterien für die Zusammenarbeit können sein:

- Einklang mit den Vorgaben der öffentlichen Hand
- Beteiligung von Vertretern aller Stakeholder
- gemeinsame definierte Ziele
- realistische Budgetierung und Finanzpläne
- wesentlicher Beitrag der privaten Partner zur Projektfinanzierung
- handlungsorientierte Arbeitsweise
- Akteure von PPP besitzen Entscheidungskompetenz
- PPP-Projekte müssen erkennbar über die unternehmerischen Kernaufgaben hinausgehen
- effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Public Private Partnership ist *eine* durch Management geplante, durchgeführte und kontrollierte CCR-Maßnahme im Rahmen der Unternehmenskommunikation, bei der ein Unternehmen in Kooperation mit der öffentlichen Hand durch die vertraglich vereinbarte und auf Gegenseitigkeit ausgelegte und freiwillige Investition in Kulturträger mittels Bereitstellung von Geld- oder Sachmitteln, Dienstleistungs-, Netzwerk- oder Know-how-Kapazitäten, die einen wesentlichen Prozentsatz der gesamten Projektkosten abdecken, im hauptsächlichen Hinblick sowohl auf einen Financial Return on Invest (FROI), einen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI), einen Business Return on Invest (BROI) und einen Social Return on Invest (SROI) aus einer möglichst breiten Öffentlichkeit auf Basis von vertraglichen Fixierungen – zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen beitragend – nachhaltige und kommunikative Ziele mit Eigennutz verbindet.

2.7.9 Cultural Investment/Venture Philanthropy

In den vergangenen Jahren hat sich im Sprachgebrauch rund um das Bekenntnis zu unternehmerischem Kulturengagement – aber auch zur öffentliche Kulturfinanzierung – immer häufiger das „Investieren in Kunst und Kultur“ eingeschlichen und das klassische Begriffspaar „Sponsoring“ (für private Förderung) und „Subvention“ (für

öffentliche Förderung) verdrängt. Gemeint ist hier die Investition in die Gesellschaft, bei der Werte geschaffen werden, die langfristig Gewinne für ein Unternehmen und den Staat erzielen. Weil sich gesellschaftliche Akzeptanz, das Image eines Unternehmens (und auch Staaten werden offensichtlich immer mehr als solche geführt), die Reputation zugunsten der Shareholder positiv auswirken.

Angesichts der Best-Practice-Programme, die im Zusammenhang mit unternehmerischer Kulturinvestition etwa beim unterdessen jährlich stattfindenden KulturInvest-Kongress in Berlin oder dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft präsentiert und veröffentlicht werden, wage ich aber zu konstatieren, dass es einen Unterschied zwischen klassischem Sponsoring/Mäzenatentum und Kulturinvestment nur im zeitgemäßen Sprachgebrauch gibt. – Investition klingt moderner, proaktiver, energischer; das Verständnis für unternehmerisches Kulturengagement ist jedoch gleich geblieben. Alter Wein in neuen Schläuchen, sozusagen, mit dem eigentlichen CSR-Konzept eines „Socially Responsible Investments“ oder mit Venture Philanthropy hat diese Praxis nicht viel gemein: Da stellt die BAYER AG gleichsam das städtische Kulturamt für Leverkusen, indem 14 BAYER-Mitarbeiter aus allen kulturellen Genres Kulturveranstaltungen für Mitarbeiter und Bewohner der Stadt organisieren; da baut die EVN AG eine Kunstsammlung auf, die in die Infrastruktur des niederösterreichischen Unternehmens integriert ist; da spendet der Schweizer Migros-Konzern nach dem Willen seines Gründers jährlich ein Prozent seines gesamten Jahresumsatzes für die Förderung von Kunst, Wissenschaft, Bildung und Kultur.⁸⁴⁰

Mit Cultural Investment im Rahmen von CCR soll hier ein weit darüber hinaus gehendes Konzept vorgestellt werden. Wir haben schon festgestellt, dass es im – auch in Folge der Krisen – zunehmenden Wettbewerb um Kapital auch darum geht, immer wieder neue Investoren für ein Unternehmen zu gewinnen und vorhandene Anteilseigner zu halten. Und, dass ein wesentlicher Trend dabei die steigende Bedeutung von Corporate Citizenship ist: Kapitalgeber möchten aus Überzeugung etwas Gutes tun, und in Unternehmen investieren, die nachhaltig wirtschaften, weil sie davon aus-

⁸⁴⁰ Diese und weitere Projekte fanden sich im Jänner 2012 unter dem Menüpunkt Unternehmensbeispiele auch detaillierter auf der Homepage des Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft unter diesem Link: http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=58&Itemid=206. Über den Aktualisierungsgrad können hier keine weiteren Angaben gemacht werden, Anm. d. Autors

gehen, dass nachhaltig geführte Unternehmen mittel- bis langfristig die erfolgrei-
cheren Unternehmen, also zukunftsfähig, sind, sich zumindest so gut entwickeln wie
der Gesamtmarkt und der nachhaltige Mehrwert gleichsam umsonst dazu kommt.
Der positive Effekt im Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher
Performance wurde ja in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen und anhand
der Entwicklung des Dow-Jones-Sustainability-Index bestätigt.⁸⁴¹ Seit dem Jahr 1928,
als mit der Auflage des Pioneer Fund in Boston der Einzug des Ethikgedankens in
den Kapitalmarkt erfolgte, wurden im Zuge der SRI-Idee aber durchwegs nur reli-
giöse, ökologische oder soziale (im engeren Sinn) Ansprüche erfüllt, kulturelle An-
sprüche wurden bisher nicht berücksichtigt. Mit der Positionierung von Kulturträgern
im Rahmen des Creative-Industries-Konzeptes als Zukunftsträger in einem per se
gefragten Wachstumsmarkt besteht allerdings die Chance, Cultural Investment im
Rahmen von Socially Responsible Investments als CCR-Konzept in Form aktiver
Beteiligungen oder über Genussrechte attraktiv zu gestalten, zu positionieren, zu
messen und zu bilanzieren. Klassisches Sponsoring ist dabei als Partizipations-
kapital umzudeuten. Wenn zum Beispiel das von IBM betriebene Community-
Partnership-Programm im Jahr 2000 sechs neue Produkte und 15 Patente hervor-
bringt, dann sollte das – wir haben den Nutzen der Kunst für die Wirtschaft im Hin-
blick auf die Vermarktbarkeit etwa von Produktinnovationen und Urheberrechten
bereits erläutert – auch bei Kooperationen mit den Creative Industries möglich sein.
Und zwar derart, dass sich gute Renditen nicht nur über Image und Reputation,
sondern auch über einen finanziellen Return (das eigentliche Wesen einer Investi-
tion) erwirtschaften lassen. Dass im Kulturbereich die Zivilgesellschaft bereits eine
Vorreiterrolle als Mikroinvestor über die Teilnahme an Crowdfunding Projekten spielt,
ist ein bemerkenswertes Phänomen. Allerdings wird im Gegensatz zu den bisher
definierten CCR-Maßnahmen groß angelegtes Cultural Investment eine sein, die eine
längerfristige Bindung an einen Kulturträger, also gelebte Nachhaltigkeit, voraussetzt.
Mit Sicherheit aber sind Cultural Investments als „kommerziellste“ der CCR-Maß-
nahmen zu bewerten.

⁸⁴¹ vgl. KIRCHHOFF 2008, S. 109f

Cultural Investment/Venture Philanthropy bezeichnet – als *eine* ergänzende Form der Kulturförderung im Rahmen von CSR – das freiwillige kulturelle Engagement eines Unternehmens, bei dem durch eine materielle oder immaterielle Investition in Kulturträger im Hinblick sowohl auf einen eigennützigen Financial Return on Invest (FROI), einen eigennützigen (internen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus einer möglichst breiten Öffentlichkeit, einen Business Return on Invest (BROI) oder einen eigennützigen Social Return on Invest (SROI) auf Basis von vertraglichen Fixierungen kommunikationsstrategische und wirtschaftlich nachhaltige und kommunikative Ziele zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen und der Gesellschaft verbunden sind.

2.8 Beurteilungen von CCR aus Unternehmenssicht

Wie bei allen anderen Kommunikationsmaßnahmen auch, ist bei CCR in einem ersten Schritt die Definition des Nutzens und der Relevanz des Kulturprojektes *für das Unternehmen* notwendig. Ausgehend vom Verständnis, dass CCR von einer Corporate Governance ausgeht und nicht von einzelnen Personen, macht es wenig Sinn, wenn CCR-Projekte unkoordiniert und weder auf die Bedürfnisse und Werte eines Unternehmens noch der Gesellschaft ausgerichtet sind. Auch das sollte nicht wirklich neu sein: Auch die historische Sponsoringliteratur lässt gar keinen Zweifel an der Notwendigkeit einer Planung des Kulturengagements und kristallisiert immer wieder dieselben abgrenzbaren Problem- und Aufgabenbereiche heraus⁸⁴²:

⁸⁴² vgl. u.a. HANRIEDER Manfred, *Die Planung des Kultur-Sponsoring im Rahmen der Kommunikationspolitik*, in: ROTH, Peter (Hrsg.), *Kultursponsoring. Meinungen • Chancen und Probleme • Konzepte • Beispiele*, S. 122f, mi-verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989; vgl. BRUHN, Manfred, *Integration des Sponsoring in die Unternehmenskommunikation*, in: Thexis – Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution, Ausgabe 6/88, S. 14, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, St. Gallen 1988; vgl. BORTOLUZZI-DUBACH/FREY 2007; vgl. HERMANN/MARWITZ 2008, S 167f.

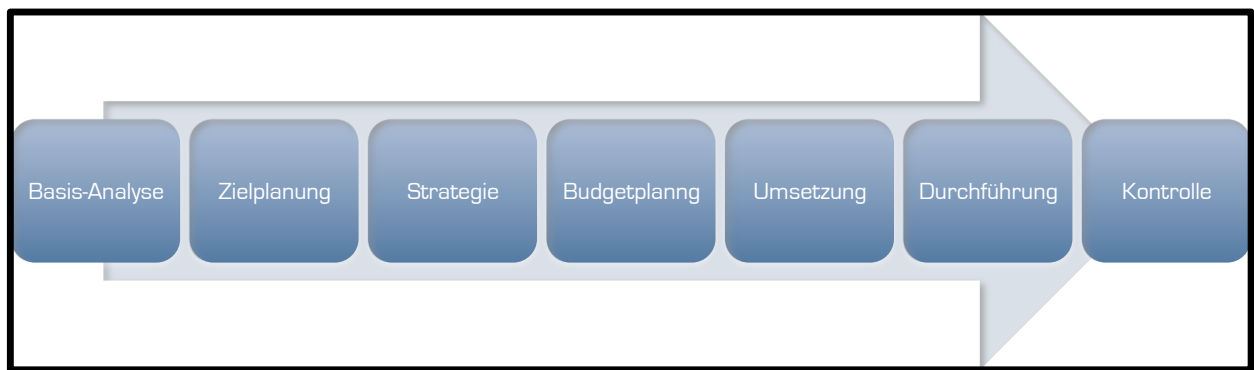


Abb. 2-13: Genereller Planungsablauf von CCR-Maßnahmen, eig. Darstellung

Der deutsche Fachverband für Sponsoring verfasste im Jahr 2003 zu diesen generellen Überlegungen für Sponsorships einen – auf CCR übertragbaren – „Code of Best Practice“:

„Die Sponsoring-Planung orientiert sich an den Planungsschritten der klassischen Kommunikation. Ausgehend von einer Situationsanalyse und Zielformulierung werden die Maßnahmen geplant, organisiert, durchgeführt und kontrolliert. Grundlage und Ausgangsbasis der Sponsoring-Planung sind die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, die Marktsituation und Stellung des Sponsors, die Markenpositionierung, die Bestimmung der Zielgruppen, die Definition der Marketingziele und Formulierung der Kommunikationsziele, Inhalte und Botschaften, Regionalität, Saisonalität und die Festlegung des Budgets. Als Planungsparameter soll die Sponsoring-Strategie ausgehend vom Markenkern u.a. Überlegungen zur Glaubwürdigkeit des Commitments, zur Konzentration des Engagements (z.B. regionale Besonderheiten), Möglichkeiten der Medialisierung und Chancen der Visualisierung einschließen.

Sponsoring-Aktivitäten sollen sinnhaftig in einem inhaltlichen Zusammenhang mit der Marke, dem Produkt oder dem Unternehmen stehen. Sponsoren sollen neutral sein und nicht in die Arbeit des Sponsoringnehmers inhaltlich eingreifen. Eine unverhältnismäßige Einflussnahme in originäre sportliche, kulturelle oder soziale Belange schadet der Glaubwürdigkeit des Engagements und sollte unterbleiben.

Ein wirksames Sponsoring soll auf Kontinuität ausgerichtet und langfristig angelegt und geplant werden. Sponsoring ist ein Baustein in der integrierten Unternehmenskommunikation. Um eine inhaltliche, formale und zeitliche Vernetzung der einzelnen Sponsorships und weiterer Kommunikationsleistungen des Unternehmens zu ermöglichen, müssen alle Schnittstellen z.B. der klassischen Werbung, Verkaufsförderung, PR, Events, Internet/Intranet einschließlich der jeweils beauftragten Agenturen in die Planung einbezogen werden.

Mit Blick auf Effektivität und Effizienz des Sponsorships legen Sponsor, Agentur und Sponsoringnehmer messbare Ziele fest und überprüfen nach Durchführung der Maßnahme, ob sie erreicht wurden.⁸⁴³

Es geht also um die Evaluierung eines CCR-Fits, der die Ausgewogenheit zwischen einer kollektiven und individuellen Zielgruppenansprache (basierend aufgrund der Auswertung soziodemografischer, psychologisch-soziologischer, verbrauchs- und konsumorientierter sowie kommunikativer Variablen) beinhaltet. In einem zweiten Schritt sollen Fit und eine klare auf die Unternehmensziele und -leitlinien abgestimmte CCR-Strategie sämtlichen Stakeholdern vermittelt werden. Dieser Gedanke scheint mir auch entscheidend für die nachhaltige Glaubwürdigkeit von CCR und damit die Zukunft von Kulturengagements. Er ist es – wie wir noch sehen werden – auch im Hinblick auf die Handhabung von Parametern der Überprüfbarkeit. In Bezug auf klassisches Sponsoring hat denn auch schon Heribert Meffert festgehalten:

„Für die künftige Stellung des Sponsorings im Kommunikationsmix wird es von grundlegender Bedeutung sein, inwieweit es gelingt, die Wirkung des Sponsorings (...) durch geeignete Messkonzepte zu operationalisieren und die teilweise negative Einstellung der Konsumenten zum Sponsoring zu überwinden.“⁸⁴⁴

Zu ergänzen wäre Mefferts Befund vor dem Hintergrund schrumpfender Kommunikationsbudgets auch durch: die teilweise negative Einstellung der Finanzverantwortlichen und/oder Shareholder eines Unternehmens. CCR-Maßnahmen nahmen bisher ohnedies eine Sonderstellung ein, da sie aufgrund ihrer problematischen Erfolgsmessbarkeit einer herkömmlichen quantitativen Bewertung nicht immer gerecht wurden. Das ist aber kein Grund, es nicht zu versuchen: Es ist – Bonet und Donato haben die Notwendigkeit dieser Forderung klar untermauert⁸⁴⁵ – vielmehr notwendig, ein eigenes CCR-Geschäftsmodell zu etablieren (etwa über Corporate Philanthropic Management), das nach definierten Managementkriterien und Prinzipien verläuft.

⁸⁴³ Quelle: Fachverband für Sponsoring, *Sponsorship Code of Best Practice*, online verfügbare: <http://home.arcor.de/sozialsponsoring.net/sponsorship.code.of.best.practice.PDF>, Hamburg 2002

⁸⁴⁴ MEFFERT, Heribert, *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, S. 735, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000

⁸⁴⁵ BONET/DONATO 2011

Daraus können (auch individuelle) Wertindikatoren und Kennzahlen ermittelt werden, die über Erfolg oder Misserfolg eines Projektes Aufschluss geben.

„Diese Zahlen und Fakten, oder anders genannt Hard Facts, setzen sich im Wesentlichen aus allgemeinen Zahlen, Leistungsindikatoren, qualitativen und quantitativen Erläuterungen der Chancen und Risiken von CC-Projekten und Werttreibern zusammen.“⁸⁴⁶

Um damit erfolgreich zu sein, bedarf es auch eines detaillierten Reportings; einerseits, um die CCR-Aktivitäten punktgenau und auf international üblichem Level über Kommunikationskanäle platzieren zu können (Unternehmenspräsentationen, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Roadshows, Analystengespräche, ...), andererseits vielleicht auch, um sogar Returns darstellen zu können. Voraussetzung dafür ist einmal mehr, dass jedermann weiß, wovon er spricht, wenn er über CCR und ihre Maßnahmen spricht.

2.9 Modelle zur Erklärung von Kontrolle und Wirkungsweise von CCR-Maßnahmen

Sicher ist: Wenn Unternehmen CCR-Maßnahmen einsetzen, dann wollen sie in der Regel mehrere Ziele erreichen.⁸⁴⁷ Die Idee dazu, der Weg dorthin und das Ergebnis wollen – nicht bloß, weil einem solchen Prozess menschliches Handeln zugrunde liegt, sondern vielmehr, weil es bei CCR auch um ein wirtschaftliches Handeln geht, das in der Betriebswirtschaftslehre nach ökonomischen Prinzipien zu erfolgen hat – letztlich kontrolliert sein. Bereits 1969 postulierte Heinen, dass die Betriebswirtschaftslehre ...

„(...) bei ihren theoretischen Untersuchungen von wirklichkeitsentsprechenden betriebswirtschaftlichen Zielen ausgehen muss.“⁸⁴⁸

Die Frage nach der Wirkung wird künftig im Rahmen von CCR-Controlling auf Basis der klassischen Sponsoring-Kontrolle zu stellen und durch die ersten Ansätze von

⁸⁴⁶ KIRCHHOFF 2008, S. 114

⁸⁴⁷ BORTOLUZZI-DUBACH/FREY 2007, S. 197

⁸⁴⁸ HEINEN, Edmund, *Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 4/1969, S. 217, Gabler Verlag, Wiesbaden 1969

CSR-Controlling im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung und Werten⁸⁴⁹ abzurunden sein. Marwitz identifizierte im Rahmen seiner Literaturrecherche zwischen 1974 und 2003 immerhin rund 250 Quellen der Ansätze der klassischen Sponsoringkontrolle.⁸⁵⁰ Bruhn etwa hat seit Anbeginn stets darauf hingewiesen, dass die Frage, welche kommunikative Wirkung (Wirkungsanalyse) durch das Engagement bei den Zielgruppen erreicht wurde und ob sich das Engagement für die Unternehmen gelohnt hat (Erfolgsanalyse), im Mittelpunkt einer künftigen CCR-Planung zu stehen hat.⁸⁵¹ In der Tat bedingen sich vor dem Hintergrund beachtlicher Investitionsvolumina in diesem Bereich, gestiegenen Rechtfertigungsdrucks sowie des daraus resultierenden Legitimationsbedürfnisses Planung und Kontrolle gegenseitig als komplementäre Elemente des Managementprozesses.⁸⁵² Insbesondere der Erfolgskontrolle kommt, weil ja Ergebnisse nicht zwingend mit Erfolgen gleichzusetzen sind, selbst wenn Ergebnisse als positiv gewertet werden, vor dem Hintergrund von Kosteneffizienz eine zunehmend bedeutendere Rolle zu. Allerdings besteht – im Gegensatz zur Ergebniskontrolle – genau in diesem Bereich einiger Nachholbedarf, vielleicht auch, weil in der Literatur bisher zwischen Ergebnis und Erfolg kein Unterschied getroffen worden ist. Aus dem Verlauf der Sponsoringforschungsgeschichte kann also – auch wenn in der einschlägigen Literatur nicht so dezidiert ausdifferenziert wird wie hier – unterschieden werden zwischen:

- A) Audit: Die Sponsoringkonzepte und Aktivitäten werden als Teil eines Qualitätsmanagements unter Berücksichtigung der vom Sponsor gesetzten (Kommunikations)-Ziele und Corporate Governance-Anforderungen anhand

⁸⁴⁹ vgl. KARMASIN, Matthias/WEDER, Franzisca, *CSR nachgefragt: Kann man Ethik messen? Die Befragung als Methode der Rekonstruktion von CSR*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike, (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, S. 463ff, Wiesbaden 2011

⁸⁵⁰ MARWITZ, Christian, *Kontrolle des Sponsoring. State of the Art und methodischer Ansatz*, S. 387ff, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2006

⁸⁵¹ vgl. BRUHN 1989, S. 75

⁸⁵² zit. nach MARWITZ, Christian, *Kontrolle des Sponsoring: Theoretische Grundlagen, „State of the Art“ und Umsetzung in der Praxis*, in: BAGUSAT/MARWITZ/VOGL 2008, S. 70f

etwa von sogenannten „Ballanced Scorecards“⁸⁵³ bewertet.

- B) Prozesskontrolle: Dabei werden auch Planung und Durchführung des Sponsormanagements im Hinblick auf Effizienz, also der Wechselbeziehung zwischen Mittel und Tätigkeit, untersucht. Die Prozesskontrolle wird oft mit dem Audit gleichgesetzt, ist aber eher ein Teil davon.
- C) Ergebniskontrolle: Diese bezieht sich auf die Untersuchung erfassbare Ergebnisse, wie die Überprüfung kommunikativer Zielerreichung (Image, Akzeptanz, ...) anhand von Wirkungsforschung. Die Ergebniskontrolle wird häufig auch mit einer Erfolgskontrolle gleichgesetzt.
- E) Erfolgskontrolle: Dabei geht es schlicht um den Kosten-Nutzen-Vergleich, also die Bewertung der eingesetzten Sponsorbeiträge zum realisierten Nutzen, etwa zum Werbenutzen, Mediawert oder in Bezug auf ökonomische Zielsetzungen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wären solcherart systematisch gewonnene Kontrolldaten als Grundlage unverzichtbar für die Entscheidungsqualität eines CCR-Managements. Denn neben der Kontrolle der Zielerreichung lassen sich in Ableitung der Notwendigkeiten nach Bertoluzzi-Durbach und Frey⁸⁵⁴ weitere Aspekte ablesen:

- die Bewertung des CCR-Managements
- die Schaffung von Grundlagen zur Optimierung von Planung und Realisierung von künftigen CCR-Maßnahmen
- die Optimierung der Rentabilität der CCR-Aktivitäten
- die Messung der Wirkungsintensität
- die Bewertung der Art der erzielten Wirkung

⁸⁵³ Die Ballanced Scorecard (übersetzt ausgewogener Berichtsbogen) dient der Messung, Dokumentation und Steuerung von Konzepten und Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Strategie und Vision, Anm. des Autors.

⁸⁵⁴ BORTOLUZZI-DUBACH/FREY 2007, S. 198

2.9.1 Anwendungsprobleme der qualitativen Kontrolle

Soweit die Theorie. – Praktisch überprüfte aber laut einer Studie der „Sponsoring Trends 2008“ rund ein Drittel der Kunst und Kultur fördernden Unternehmen in Deutschland ihr CCR-Engagement trotz wissenschaftlicher Empfehlung bei steigender Tendenz überhaupt nicht.⁸⁵⁵ Die Gründe dafür werden von der Sponsoringforschung erkenntnistheoretisch u.a. identifiziert in methodischen Schwierigkeiten, in den unterschiedlichen Erscheinungsformen des Engagements, die eine Anwendung einheitlicher Bewertungskriterien erschweren; in den Wirkungsinterdependenzen zwischen verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen, die die Zuordnung von Ursache und Wirkung nicht einfach machen⁸⁵⁶; im Problem der Ausstrahlungseffekte⁸⁵⁷ und in jenem der externen Störeinflüsse⁸⁵⁸; sowie im häufig anzutreffenden Zufallscharakter der Engagements. Wahrscheinlicher sind die Studienergebnisse der „Sponsoring Trends“, wonach viele Entscheider Ergebnis- oder Erfolgskontrollen verweigern, da die eigentliche Entscheidung nicht rational (im Sinne von CCR), sondern emotional getroffen wurde⁸⁵⁹ (sog. Sweat-Heart-Deals); sich eine Wirkungskontrolle im Hinblick auf Ressourcen, als finanziell und zeitlich zu aufwändig darstellt⁸⁶⁰; oder gar keine Ziele definiert sind. Zugegeben: Die Hinweise auf die evidenten theoretischen, instrumentellen oder methodischen Probleme klingen da bei Weitem besser, zumal auch die Wissenschaft bisher ...

„(...) keine methodisch fundierte und theoriegeleitete Gesamtkonzeption für die Kontrolle des Sponsorings entwickelt hat.“⁸⁶¹

Theorie und Praxis unterscheidet daher auch die Wirkungsforschung, des Dilemmas gewahr, selbst. Marwitz dokumentiert und differenziert zwischen theoretischer Wir-

⁸⁵⁵ vgl. SCHMIDT 2011, S. 48

⁸⁵⁶ Wirkungsinterdependenzen (Interdependenzen sind wechselseitige Abhängigkeiten) resultieren daraus, dass Sponsoring ergänzend zu anderen Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt wird, Anm. d. Autors

⁸⁵⁷ Das Problem der Ausstrahlungseffekte (Spill-Over-Effekt, Carry-Over-Effekt, Decay-Effekt) beschreibt die Tatsache, dass Sponsoringaktivitäten nicht ausschließlich im Sinne des vorgegebenen Ziels wirken, Anm. d. Autors, zit. nach KELLNER 1996, S. 69

⁸⁵⁸ Sponsoringaktivitäten können durch externe Maßnahmen auch negativ beeinflusst werden, etwa wenn ein Event im Freien bei schlechtem Wetter durchgeführt wird, Anm. d. Autors, vgl. KELLNER 1996, S. 69

⁸⁵⁹ vgl. BORTOLUZZI-DUBACH/FREY 2007, S. 198

⁸⁶⁰ vgl. HEIMANN, Thorsten, *Wirkungen von Kultursponsoring. Wahrnehmung, Akzeptanz, Image*, S. 32, VDM Verlag, Saarbrücken 2009

⁸⁶¹ MARWITZ 2008, S. 84

kungsforschung, die die Übertragung verschiedener Wirkungsmodelle auf das Sponsoring sowie deren Anwendung erforscht (etwa die behavioristischen und neobehavioristischen Stimulus-Response-Modelle, oder jenes der Wirkungspfade, die den interpersonellen Unterschied im Rezeptionsverhalten mit Hilfe von Reizen untersuchen⁸⁶²) und praktische Wirkungsforschung, die neben den Rahmenbedingungen die tatsächlichen Wirkungen empirisch erforscht⁸⁶³ (Reichweitenanalysen, quantitative und qualitative Medienresonanzanalysen, Nutzungsanalysen bestimmter Medien).

Neben Verfahren der klassischen Werbewirkungsforschung, wie „Experteneinschätzungen“, „Beobachtungen“ und „Befragungen“ (die sich oft genug auch darauf beschränken, ob der Sponsornamen erfasst wurde⁸⁶⁴) reduziert sich die Kontrolle in der Praxis zumeist aber immerhin auf die Wirkung eines Sponsoringengagements in der medialen Darstellung, also (bei aller wissenschaftlichen Problematik der Methode auch in diesem Bereich) auf eine qualitative und quantitative Medienresonanzanalyse, tendenziell daher auf die bisher einzig angewandte Erfolgskontrolle. – Mit auf der Hand liegenden kaufmännischen Gründen, die zum Beispiel in Österreich in den Einkommensteuerrichtlinien geregelt sind:

„Sponsorzahlungen eines Unternehmers sind für diesen Betriebsausgaben, wenn der gesponserte Kulturbetrieb eine angemessene Werbeleistung erbringt. Die Absetzbarkeit von Sponsorleistungen im Kulturbereich ist in den Einkommensteuerrichtlinien (Rz 1643) bzw. in den Vereinsrichtlinien (Rz 157 ff) geregelt: Danach ist Kultursponsoring absetzbar, wenn die Veranstaltung eine entsprechende (regionale) Breitenwirkung hat und die Tatsache der Sponsortätigkeit angemessen in der Öffentlichkeit bekannt gemacht wird. Die Abzugsfähigkeit als Betriebsausgaben ist beispielsweise gegeben, wenn der Sponsor nicht nur anlässlich der Veranstaltung (etwa im Programmheft oder auf Plakaten) erwähnt wird, sondern auch in der kommerziellen Firmenwerbung auf die Sponsortätigkeit hingewiesen oder darüber in den

⁸⁶² siehe im Detail u.a. KELLNER 1996, S. 70; HEIMANN 2009, S. 37; SCHMIDT 2011, S. 49

⁸⁶³ vgl. MARWITZ, Christian, *Wirkungen des Sponsoring*, in: BAGUSAT/MARWITZ/VOGL 2008, S. 41f

⁸⁶⁴ vgl. AMSTAD, Peter, *Die Messung von Sponsor-Wirkung*, in: „Thesis Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution, Publikationsorgan für Forschungsergebnisse, ihre Anwendung und ihre praktischen Aspekte sowie für Erkenntnisse aus der Praxis als Beiträge zu realistischen Problemlösungen“ Nr. 6/88, 5. Jahrgang, S. 25f, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Auditorium Verlag AG, St. Gallen 1988

Massenmedien redaktionell berichtet wird. Die Größe der Kultureinrichtung ist nicht maßgeblich, auch kleine Kulturveranstalter können mit steuerlicher Wirkung beim Sponsor bedacht werden.

Es empfiehlt sich, neben dem Abschluss eines schriftlichen Sponsorvertrags die erbrachte Werbeleistung gut zu dokumentieren und Beweisstücke dafür wie Fotos, Zeitungsausschnitte, Tonmitschnitte, etc. für eine allfällige Nachfrage des Finanzamtes aufzubewahren.⁸⁶⁵

Weitere Zielsetzungen wie etwa Kaufverhalten, Kundenbindung oder ökonomische Ziele werden kaum einer Erfolgskontrolle unterzogen. Aus der Sicht der Praktiker ist auch das verständlich: Stellen Sie sich beispielsweise vor, Sie sind Kundenberater eines Unternehmens und müssten Ihre Kunden zu einer von Ihrem Unternehmen gesponserten Kulturveranstaltung einladen. Damit verbunden wird Ihnen aufgetragen, vorher bekannt zu geben, wieviele Geschäftsabschlüsse Sie während dieser Veranstaltung zu tätigen beabsichtigen. Nach der Veranstaltung würde die eingemeldete Zahl dann mit der tatsächlichen Zahl abgeglichen. Sie würden vermutlich einen plausiblen Grund finden, niemanden zu dieser Veranstaltung einladen zu müssen und/oder beginnen, das Kulturengagement Ihres Dienstgebers im besten Falle nicht zu mögen.

⁸⁶⁵ Quelle: Bundesministerium für Finanzen, *Information zum Sponsoring für Kunst- und Kulturveranstalter und dessen steuerliche Behandlung*, online verfügbar unter: https://www.bmf.gv.at/steuern/fachinformation/einkommensteuer/informationen/informationzumsp_11950/_start.htm?q=Sponsoring

2.9.2 Klassische Konrollinstrumente der praktischen Wirkungsforschung

Welche Möglichkeiten Sponsoringkontrolle in seiner bisher klassischen Ausprägung zur Verfügung stehen, hat exemplarisch – und das Modell von Bortoluzzi/Frey perpetuierend – , die Zürich Business School gelistet:

Sponsoring & Events



11. Erfolgskontrolle

11.1. Interne Kontrollmöglichkeiten

- Mitarbeiter-Befragung
- Mitarbeiter-Gespräche
- Messung der Beteiligung am Vorschlagswesen
- Beurteilung der Leserbriefe in der Hauszeitung
- Teilnahme an Wettbewerben und Veranstaltungen
- Nutzung hausinterner Clubs und Einrichtungen
- Personalfuktuation
- Erfolg bei Personalrekrutierung

11.2. Externe Kontrollmöglichkeiten

- Analyse der Clippings (qualitativ und quantitativ)
- Anzahl Besucher einer Veranstaltung
- Einschaltquoten bei Radio/ TV-Übertragungen
- Anzahl Teilnehmer aus dem Umfeld des Sponsors bei Spezialanlässen
- Imageanalysen
- Reaktionen aus Zielgruppen
- Qualitative Gespräche mit Journalisten und Opinion Leaders
- Markterfolg der Produkte und Dienstleistungen
- Anzahl Reaktionen auf Sonderangebote an Zielgruppen des Sponsors
- Entwicklung von Umsatz, Gewinn, Börsenkurs etc.

Abb. 2-14: Möglichkeiten für Sponsoringkontrolle, Quelle: Zürich Business School⁸⁶⁶

⁸⁶⁶ HÜGLI-JOST, Sandra, *Sponsoring & Events*, S. 29, Zürich Business School, Zürich 2006

Kriterien einer Erfolgskontrolle für Sponsoren

Was wird gemessen?	Wie wird gemessen?
1. Wahrnehmung, Bekanntheit bei der Zielgruppe	Clippings auswerten und gewichten. Bei Events Anzahl Besucher festhalten. Bei Medien-Sponsoring Einschaltquoten
2. Imagegewinn Goodwill in der gewünschten Zielgruppe	Qualitative Befragungen
3. Aufmerksamkeit für das Unternehmen, für seine Produkte, Marken und Dienstleistungen	Befragungen, gestützt und ungestützt
4. Verständnis der Sponsoring-Botschaft	Einzelgespräche mit Opinion Leaders
5. Veränderung der Einstellung gegenüber dem Sponsor	Strukturierte Gespräche mit ausgewählten Vertretern der Zielgruppe
6. Erhöhung der Akzeptanz für Produkte und Dienstleistungen	Kontrolle von Verkauf und Distributionsgrad vor allem beim Product-linked-Sponsoring.
7. Erhöhung der Motivation der Mitarbeitenden	Teilnahme der Mitarbeitenden an Aktionen des Sponsors. Reaktionen auf Berichte in der Hauszeitung.

Kriterien der Erfolgskontrolle für Sponsoringnehmer

Was wird gemessen?	Wie wird gemessen?
1. Mittel/langfristige Sicherstellung der Finanzierung der Vorhaben	Vertragliche Vereinbarung
2. Mittel/langfristige Einbindung des Sponsors in die Aktivitäten	Vertragliche Vereinbarung
3. Höhe der Beiträge	Vertragliche Vereinbarung
4. Art und Umfang der Sachleistungen	Vertragliche Vereinbarung
5. Grad der Einbindung der Kunden und Mitarbeiter des Sponsors in die Aktivitäten	Evaluation Kommunikationsmassnahmen des Sponsors/Kontakte mit Sponsoren
6. Grad der Erweiterung der Reichweite der Kommunikation	Vertragliche Vereinbarung und Feedback
7. Ausmass, in dem neue für unser Vorhaben wichtige Kontakte gewonnen werden können	Evaluation Neu- und Erstkontakte
8. Grad des Erwerbs von Know-how und Steigerung der Professionalität im Sponsoring	Interne Gespräche

Abb. 2-15: Kriterien einer Ergebnis- und Erfolgskontrolle, Quelle: Zürich Business School⁸⁶⁷

⁸⁶⁷ HÜGLI-JOST 2006, S. 30, BORTULUZZI-DUBACH/FREY 2007, S. 201f

2.9.3 Wirkungsmatrix

An dieser Stelle nun sollen weder die einzelnen Modelle diskutiert werden, noch ein neues Wirkungsmodell hinzugefügt werden. Alle in der einschlägigen Literatur dokumentierten und mehrfach zitierten Studien und Erkenntnisse eint bis heute das redliche Bemühen, sowohl Lücken in der Wirkungsforschung zu schließen, als auch grundlegend zu beweisen, dass über die genauen Wirkungsweisen von klassischen Sponsoringengagements oft nur Vermutungen angestellt werden können, aber eine Reihe von Wirkungen als erwiesen gilt, auch wenn sie nicht immer zwangsläufig eintreten, und diese – im Folgenden exemplarisch zusammengefasst – daher auch auf CCR übertragbar sind:

1.	Mit Sponsoring können Zielgruppen angesprochen werden, die mit klassischen Kommunikationsmaßnahmen oder -medien nicht oder nur schlecht erreichbar sind. ⁸⁶⁸ Sponsoring besitzt eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung, auch auf Seiten der Werbekritiker. ⁸⁶⁹
2.	Die Wahrnehmung eines Sponsorings und die Involvierungs ⁸⁷⁰ von Rezipienten hängen in hohem Maße von Gestaltung und Platzierung der Sponsoringbotschaften ab. Diese müssen kurz und überschaubar gestaltet sein. ⁸⁷¹
3.	Sponsoring fördert persönliche Involvierungs bei Rezipienten. Einige Studien aus den 1970er Jahren haben ermittelt, dass sich fast ausnahmslos eine höhere persönliche Involvierungs gegenüber „sozialen“ Themen als gegenüber Produkten zeigt. ⁸⁷² Mit Sponsoring können also bestehende Kommunikationsbarrieren umgangen werden. ⁸⁷³
4.	Kultursponsoring-Botschaften werden häufig als integrativer Bestandteil erlebnisreicher Freizeitsituationen wahrgenommen und überwinden so leichter die Aufmerksamkeitsbarrieren von Rezipienten. ⁸⁷⁴ Die Ansprache der Konsumenten erfolgt überwiegend in nicht-kommerziellen Situationen. ⁸⁷⁵ Das erleichtert auch Massenmedien in aller Regel eine Multiplikatorfunktion. ⁸⁷⁶

⁸⁶⁸ KELLNER 1996, S. 89; vgl. MARWITZ 2006, S. 31

⁸⁶⁹ vgl. MARWITZ 2006, S. 31

⁸⁷⁰ Werden durch Reize Einstellungen berührt, die als besonders selbstidentifizierend empfunden werden, so entsteht eine persönliche Involvierungs, Anm. d. Autors, zit. nach SCHMIDT 2011, S. 53; vgl. auch HEIMANN 2009, S. 43

⁸⁷¹ vgl. SCHMIDT 2011, S. 56

⁸⁷² vgl. BLEIKER, Ulrike, *Produktbeurteilung der Konsumenten – Eine psychologische Theorie der Informationsverarbeitung*, in: KROEBER-RIEL, Werner/BEHRENS, Gerold/KAAS, Klaus Peter/TROMMSDORFF, Volker/WEINBERG, Peter (Hrsg.), *Konsum und Verhalten – Band 5*, S. 142, Physica-Verag, Würzburg 1983

⁸⁷³ vgl. MARWITZ 2006, S. 31

⁸⁷⁴ vgl. SCHWAIGER, Manfred, *Bedeutung und Wirkung des Kunst- und Kultursponsoring*, in: BAGUSAT/MARWITZ/VOGL 2008, S. 115

⁸⁷⁵ vgl. MARWITZ 2006, S. 31

⁸⁷⁶ vgl. ebd.

5.	Sponsoring bietet häufig eine höhere Kontaktqualität als andere Kommunikationsmaßnahmen. ⁸⁷⁷
6.	Sponsoring wirkt sich positiv auf die Erinnerungsleistung des Rezipienten bzw. den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens oder von Marken aus. ⁸⁷⁸
7.	Sponsoring kann bei den Rezipienten kognitive Dissonanzen ⁸⁷⁹ auflösen und positive Assoziationen bilden. Dafür ist ein kontinuierlicher und langfristiger Einsatz des Sponsors notwendig.
8.	Ein Imagetransfer vom Sponsoringobjekt auf den Sponsor ist bei einer umfangreichen Planung im Hinblick auf die Auswahl möglich. ⁸⁸⁰ Sponsoring kann damit auch zur Steigerung des Markenwertes beitragen. ⁸⁸¹
9.	Die Übernahme eines Sponsorships im Kulturbereich beeinflusst die Reputationswahrnehmung des Sponsors zumindest kurzfristig. Dabei werden insbesondere die Konstrukte „Verantwortung“ und „Performance“ positiv geladen. ⁸⁸²
10.	Konkrete Verhaltensänderungen der Rezipienten konnten in einigen Studien nachgewiesen werden. In einigen Fällen waren Kunden bereit, für Produkte und Leistungen von Sponsoren einen höheren Preis zu akzeptieren. ⁸⁸³
11.	Wirkungen auf den Bekanntheitsgrad sind umso größer, je bekannter ein Unternehmen oder die Marke bereits vor dem Sponsorship war. ⁸⁸⁴
12.	Vor allem die Dauer des Engagements beeinflusst, neben der Anzahl weiterer Sponsoren und der Relevanz des Gesponserten, den Erfolg eines Sponsorships positiv. ⁸⁸⁵
13.	Die Vernetzung des Sponsorings mit anderen Kommunikationsmaßnahmen steigert dessen Effizienz bezüglich der Wirkungskriterien Bekanntheit, Sympathie und Produktpräferenz. Aktivitäten am Point-of-Sale sowie Verkaufsfördermaßnahmen sind darüber hinaus erfolgreicher, wenn diese Maßnahmen mit kommunikativen Hinweisen auf Sponsorships unterstützt werden. ⁸⁸⁶
14.	Die Sponsoringwirkung ist bei bestehenden Kunden höher als bei Nicht-Kunden. ⁸⁸⁷ In

⁸⁷⁷ vgl. ebd.

⁸⁷⁸ vgl. MARWITZ 2008, S. 49f

⁸⁷⁹ Kognitive Dissonanz bezeichnet in der (Sozial-)Psychologie einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der dadurch entsteht, dass ein Mensch mehrere Kognitionen hat – Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten –, die nicht miteinander vereinbar sind, also eine Art von „Störgefühl“, Anm. d. Autors, zitiert nach Wikipedia, online verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive_Dissonanz

⁸⁸⁰ vgl. MARWITZ 2008, S. 49f

⁸⁸¹ vgl. DOLZER

⁸⁸² vgl. SCHWAIGER 2008, S. 119

⁸⁸³ vgl. MARWITZ 2008, S. 49f

⁸⁸⁴ ebd.

⁸⁸⁵ ebd.

⁸⁸⁶ ebd.

⁸⁸⁷ ebd.; vgl. SCHWAIGER 2008, S. 119; vgl. STEINER-KOGRINA, Anastasia/SCHWAIGER, Manfred, *Eine empirische Untersuchung der Wirkung des Kultursponsorings auf die Bindung von Bankkunden –*

zwei Studien zur Kundenbindung an die Sparda-Bank Stuttgart haben die Autoren herausgefunden, dass die Bindung der Bankkunden an das Unternehmen in erheblichem Umfang durch das Konstrukt Vertrauen zur Bank bestimmt wird. Dieses hatte bei Kennern der Kultursponsoring-Aktivitäten der Bank eine bessere Ausprägung auszuweisen. ⁸⁸⁸
15. Mit Kultursponsoringaktivitäten werden zwar nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens erreicht, ein im besonderen Maß engagierter und reputationsorientierter (und damit auch förderungswürdiger) Teil einer Belegschaft wird aber positiv motiviert. ⁸⁸⁹
16. Mit Hilfe der Ereignismethode konnten drei Studien nachweisen, dass die Bekanntgabe von Sponsorships oder die Verlängerung von Sponsorships positive Auswirkungen auf den Aktienmarkt nach sich ziehen können. ⁸⁹⁰
17. Sponsoring ermöglicht eine zielgerichtete und glaubwürdige Kommunikation. ⁸⁹¹ Die Glaubwürdigkeit der Engagements hängt sowohl vom Fit, also der Passgenauigkeit zwischen Unternehmen bzw. Marke und dem Sponsoringobjekt ab, als auch von einer transparenten Kommunikation. ⁸⁹²
18. Kultursponsoring kann dazu beitragen, dass Unternehmen ihre Zugehörigkeit zur Region dokumentieren. Durch Unterstützung lokaler und regionaler Kulturaktivitäten können Unternehmen auch aktive Beiträge zur Integration leisten. ⁸⁹³

2.10 Exkurs VII: CCR in den Medien

Beim CSR/CCR-Management kommt der Kommunikation mit der Öffentlichkeit, also der Vermittlung der Botschaft „Ich tue Gutes und übernehme Verantwortung“, (im Rahmen der theoretischen Wirkungsforschung) naturgemäß den Medien, eine bedeutende Rolle zu. Hermanns und Marwitz haben diesen für Sponsoring definierten Kommunikationsprozess auf CCR übertragbar unter den Beteiligten wie folgt veranschaulicht:

3. Zwischenbericht über ein Projekt des Arbeitskreises Kultursponsoring, S. 22, Working Paper, Ludwig Maximilians Universität, München 2003

⁸⁸⁸ vgl. STEINER-KOGRINA/SCHWAIGER 2003, S. 22

⁸⁸⁹ vgl. SCHWAIGER 2008, S. 120

⁸⁹⁰ vgl. MARWITZ 2006, S. 137

⁸⁹¹ vgl. MARWITZ 2006, S. 31

⁸⁹² vgl. MARWITZ 2008, S. 49f

⁸⁹³ zit. nach BRUHN 1987, S. 231

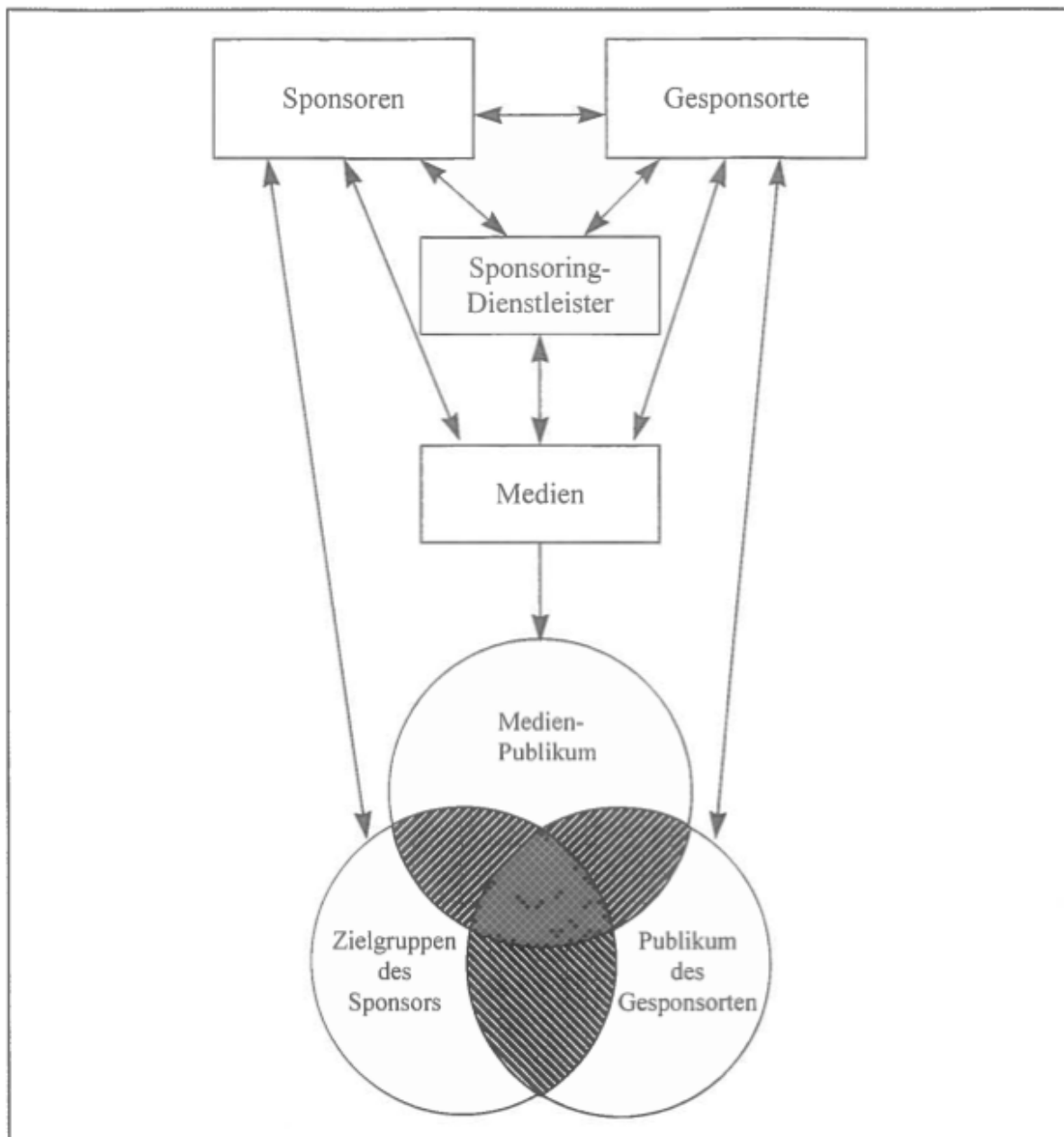


Abb. 2-16: Kommunikationsbeziehungen im Sponsoring/CCR⁸⁹⁴

Drees schrieb diesem Prozess folgende spezifischen Besonderheiten zu:

- Sponsoring bedient sich zweier Trägermedien: Das erste Medium ist das Sponsorprojekt, das allerdings nur die Publika des Gesponserten erreicht; das zweite Trägermedium sind die Massenmedien in ihrer Funktion als Multiplikatoren der Sponsoringbotschaft.
- Die Glaubwürdigkeit des Sponsors bzw. ein glaubwürdiges Verhältnis zwi-

⁸⁹⁴ Quelle: HERMANN/MARWITZ 2008, S. 52

schen dem Sponsor und Sponsorobjekt sind Grundvoraussetzungen für die Akzeptanz eines Sponsorengagements durch die Zielgruppe und damit für den Erfolg des beabsichtigten Sponsorkommunikationsprozesses.

- Im Rahmen des Sponsorings können (nach dem Modell der Wirkungspfade⁸⁹⁵) in aller Regel nur kurze Botschaften mit geringem Informationsgehalt übermittelt werden.
- Die Botschaft des Sponsors wird vom Rezipienten nicht mit voller Aufmerksamkeit wahrgenommen, sondern lediglich nebenbei im Umfeld von Veranstaltungen bzw. im Rahmen von medialer Berichterstattung.⁸⁹⁶

Was nun aber zum Beispiel für Sportsponsoring durchaus Gültigkeit hat, nämlich die natürliche Nennung von Sponsoren in der massenmedialen Vermittlung (Red Bull Racing, tipp3 Bundesliga, Puntigamer Sturm Graz, Erste Bank Eishockey-Liga, Raiffeisen-Länderspiel,...) stößt im Kultursponsoring an zwei elementare Grenzen: Zum einen reduzieren sich analog zu den sinkenden Leserquoten der Kulturseiten klassischer Medien die redaktionellen Räume für eine entsprechende Berichterstattung, zum anderen verweigern Kulturjournalisten großteils schlicht die Nennung von Förderern. Auch Brands wie das Bank Austria Kunstforum werden in manchen Medien hartnäckig als Kunstforum Wien beschrieben. Wer Kulturjournalisten auf ihr berufliches Interesse zum Thema Kultursponsoring (CCR ist als Begriff auch unter Journalisten noch kaum verbreitet) anspricht, erntet im besten Fall freundliches Verständnis, Begeisterungstürme sehen aber anders aus.

2.10.1 Die Wandlung des Feuilletons

Vielleicht geschieht das nicht völlig grundlos: Während etwa die Sportberichterstattung boomt und Sportjournalisten oder Lokaljournalisten mühelos Sponsoren in Zusammenhang mit Sportereignissen oder Sozialaktivitäten erwähnen,

⁸⁹⁵ Ein Grundmodell der Werbewirkung, das Werner Kroeber-Riel und G. Meyer-Hentschel 1982 vorgestellt haben. Es knüpft an die klassischen Stufenmodelle an, die den Werbeerfolg auf mehrere Teilwirkungen zurückführen. Doch wird darin der Wirkungsmechanismus nicht mehr als eine lineare Abfolge der gleichen Teilwirkungen aufgefasst: Das Modell umfasst zunächst die verschiedenen Teilwirkungen (Verhaltensweisen der Umworbenen), die bei einer Werbewirkungsanalyse zu berücksichtigen sind. Das sind in erster Linie die psychischen Reaktionen der Umworbenen auf die Werbung und das davon bestimmte Kaufverhalten (die Wirkungskomponenten), Anm. d. Autors

⁸⁹⁶ vgl. DREES, Norbert, *Sportsponsoring*, 3. Auflage, S. 175, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1992

kämpfen die Kollegen im Feuilleton noch mit enormen Wandlungen und einem sich ändernden Selbstbild. Kaum ein Ressort der Massenmedien hat sich in den letzten Jahrzehnten entscheidender verändert. Feuilleton bezeichnet nicht mehr nur die literarische oder journalistische Berichterstattung über kulturelle Ereignisse, Entwicklungen und Neuheiten. Das Feuilleton bündelt heute Fragen sowohl der Kunst als auch der Technik, der Wissenschaften, der Politik und Ökonomie. Es will über Kritik hinaus Korrektiv sein, ein Debattenfeuilleton. Und indem es das will, vollzieht sich häufig auch der Interessenswandel von den abstrakten Sachdimensionen der Kunst – hin zu wirkungsvollen Sozialdimensionen. Der Medienraum für Kunst per se verschwindet in dem Maße, in dem Leser zu Medienkonsumenten werden. Kulturseiten mutieren zu Lifestyle-, Entertainment- und Leserservice-Plätzen, viele Feuilletons sind eine Vermarktungsplattform für Kulturprodukte geworden.⁸⁹⁷ Die deutsche Kommunikationswissenschaftlerin Marlis Prinzing stellt die Frage nach dem Luxusgut Kulturjournalismus durchaus auch systemisch vor dem Hintergrund, dass des Kunstjournalisten wichtigstes Luxusgut idealerweise das qualitätsichernde Laborumfeld zur Analyse sein sollte.⁸⁹⁸ Das Gegenteil ist oft der Fall. Produktionsbedingungen, Ressourcen, Quoten und Zeitknappheit lassen mehr Zauberkästen denn Labors zu. In der Vermittlung von Kunstinhalten ist nicht mehr die analytisch-kritische Auseinandersetzung gefragt, sondern dessen marktgerechte Inszenierung. Der Essayist und Kritiker Cornelius Hell befand im Rahmen des Symposiums „Finanzkrise = Kulturkrise“ beim Forum Alpbach im November 2009 dazu:

„Es ist klar, dass die Finanzkrise und die von ihr ausgelöste Krise der Realwirtschaft natürlich Auswirkungen auf die Feuilletons der Zeitungen haben, die dadurch – vor allem durch fehlende Werbeeinnahmen – massiv unter Druck kommen. Also muss zum einen gespart werden. Man kann sich leicht ausrechnen, dass das eher in den Kulturressorts geschieht als in Politik oder Sport. Dabei standen schon in den letzten Jahrzehnten immer mehr Büchern und Veranstaltungen bestenfalls gleich vielen Feuilletonseiten gegenüber. Wenn man dazu noch bedenkt, dass jeder Relaunch, also jede Layout-Veränderung im Schnitt mindestens zehn Prozent Text gekostet hat, so ist der Platz für die Texte auf jeden Fall kontinuierlich

⁸⁹⁷ Ausführliche Befunde zum Stand des Kulturjournalismus und der Kunstkritik vgl. LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

⁸⁹⁸ vgl. PRINZING, Marlis, *Luxusgut Kulturjournalismus*, in: LAMPRECHT 2012, S. 169ff

geschrumpft. Natürlich werden in einer solchen Situation die Honorare für freie Kritikerinnen und Kritiker nicht steigen. Von ihnen stammt jedoch der Großteil der Texte in den Feuilletons, da die wenigen angestellten Redakteure mit dem Verwalten des Ressorts und der Seitengestaltung mehr als ausgelastet sind und daher zum Schreiben kaum Zeit haben. Die Honorare sind aber zumindest in Österreich so niedrig, dass man als freie Autorin oder freier Autor von Printmedien nicht leben kann. Texte und Kritiken müssen also quasi nebenher – neben einer eigentlichen Haupttätigkeit – geschrieben werden. Das kann ihrer Qualität nicht förderlich sein. Das Hauptproblem ist jedoch, dass in der angespannten finanziellen Situation die Abhängigkeit der Zeitungen von Kooperationspartnern steigt. Redakteurinnen und Redakteure geraten also noch mehr unter Druck, gegenüber tatsächlichen oder potenziellen Kooperationspartnern Wohlverhalten zu zeigen. Natürlich werden die Zeitungen, bedingt durch die Krise, auch Mühe haben, ihre Auflagenzahlen zu halten oder gar zu steigern. Damit das erreicht werden kann, wird der Druck auf die Redaktionen steigen, populärer und massentauglicher zu schreiben und vor allem zu illustrieren. Dazu kommt, dass schon in den letzten Jahren die klare Trennung von Redaktion und Geschäftsführung in den Printmedien immer öfter ins Schwimmen geraten ist. Man kann sich leicht ausrechnen, wie viel ökonomischer Druck auf diese Weise auf Redakteurinnen und Redakteure weitergegeben wird. Dazu kommt, dass in etlichen Printmedien Redakteurinnen und Redakteure mit fixen Aufgaben, fixen Arbeitszeiten und einem fixen Arbeitsplatz nicht angestellt, sondern mit freien Dienstverträgen beschäftigt werden. Das verstößt zwar klar gegen bestehende Gesetze, die Betroffenen hüten sich aber davor, rechtliche Schritte zu unternehmen, weil sie wissen, dass sie im Fall einer Klage in der gesamten Medienszene keine Chance mehr haben. Diese nicht fest angestellten Redakteurinnen und Redakteure müssen, um ihren Arbeitsplatz nicht zu verlieren, in besonderem Maße der Geschäftsführung gegenüber gefügig sein und neue Richtlinien diskussionslos umsetzen.

Angesichts dieser Tatsachen kann ich für die nächste Zukunft nur düstere Prognosen abgeben. Kritik und reflektierender Essay werden weiter abnehmen – es würde mich wundern, wenn es das »Spectrum« der »Presse« in dieser Form in zehn Jahren noch geben sollte. Kulturjournalismus wird sich noch mehr auf den Mainstream, die großen Aufführungen und die bekannten Stars konzentrieren. Und damit die Dichotomisierung der Kunstwelt noch weiter vorantreiben: Entweder ein Buch ist ein Bestseller, oder es existiert nicht. Entweder man startet als Künstlerin, als Künstler voll durch, wie eines der blödesten Lieblingswörter trendiger Reportagen heißt, oder man wird nicht wahrgenommen. Dieselbe Blockbuster-Ausstellung, der der Besucherstrom sicher ist, wird in allen Medien gehypt, eine kleinere Ausstellung hat keine

Chance, mag sie konzeptionell noch so interessant sein. Der Trend geht zu mehr und immer weniger begründeten Tipps, zu kürzeren Beiträgen, zu mehr Bild und noch weniger Text.

Aber Kulturjournalismus wird es natürlich weiterhin geben. Erstens kann man schon aus Prestigegründen die Kultur- und Feuilletonseiten nicht ganz abschaffen. Kultur ist auch noch immer eine wichtige Schiene, um Promis ins Blatt zu holen: in Reportagen, Interviews und Home-Stories; oder als Kolumnisten. Verärgern sollte man sie dann halt nicht – durch schlechte Kritiken etwa. Aber Kritiken sind sowieso ein Minderheitenprogramm.“⁸⁹⁹

2.10.2 Der missachtete Rezipient

Die Kulturjournalisten arbeiten freilich eifrig an ihrer Selbstabschaffung mit. Etwa weil sie mit dem Feuilleton ein „Kultur-Getto der Eingeweihten“⁹⁰⁰ erschaffen haben, wie der ehemalige Ordinarius des Instituts für Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien, Wolfgang Langenbacher und der deutsche Medienwissenschaftler und Politiker Peter Glotz in ihrem Beitrag über Buchkritik in (auch noch in der unveränderten Neuauflage) der zum Klassiker gewordenen Publikation „Der missachtete Leser“ bereits 1969 konstatiert hatten, und nun mit Bestemm darauf beharren, um ja nicht unter die Räder zu kommen. Unterstützung erfährt die Theorie des Versagens journalistischer Kulturvermittlung durch ein im Jahr 2004 entwickeltes Verfahren des Schweizer Rezeptionsforschers Carlo Imboden, der mit der – nicht gänzlich unumstrittenen – Methode „Reader-Scan“⁹⁰¹ das Leseverhalten, also mediendeutsch: die Quote, misst. Die Ergebnisse

⁸⁹⁹ HELL, Cornelius, *Gibt es eine Krise des Kulturjournalismus?*, In: LAMPRECHT 2012, S. 472f

⁹⁰⁰ LANGENBUCHER, Wolfgang R./GLOTZ, Peter, *Der mißachtete Leser. Zweite journalistische Fehlanzeige: Feuilleton*, Auszug aus: LANGENBUCHER, Wolfgang R./GLOTZ, Peter, *Der mißachtete Leser. Zur Kritik der deutschen Presse, Köln/Berlin 1969*, in: LAMPRECHT 2012, S. 88ff

⁹⁰¹ Die Readerscan-Methode ist ein elektronisches Verfahren zur Erfassung des Leseverhaltens bei Printmedien. Das Verfahren erlaubt es, in Form einer Lesequote auszuweisen, was Leser in Zeitungen oder Zeitschriften lesen und bis zu welcher Stelle sie es lesen. Eine Gruppe von 120 bis 400 Lesern – repräsentativ ausgewählt – erhält einen elektronischen Handscanner zum Erfassen der gelesenen Texte. Die Redaktion legt Stichprobenzahl und Struktur des zu messenden Printtitels fest. Die Mitglieder der Gruppe lesen wie gewohnt die Zeitung oder Zeitschrift. Mit dem Scanner erfassen sie während des Lesevorganges die Texte und damit auch die Stellen, bei denen sie aus dem Artikel aussteigen. Die gescannten Ausstiegszeilen werden gespeichert und über ein Modem in ein Rechenzentrum zur Auswertung übertragen. Im Rechenzentrum werden die eingescannten Zeilen mit der elektronischen Vorlage des Printobjektes abgeglichen. Auf diese Weise lässt sich feststellen, welcher Leser welchen Artikel bis zu welcher Stelle gelesen hat. Der Durchschnitt aller „Lesetiefen“ pro Artikel ergibt die Lesequote des Artikels, mit anderen Worten den Nutzungsgrad. Für jeden einzelnen Artikel wird ausgewiesen, wie intensiv er von der Leserschaft genutzt wurde. Es kann festgestellt werden, ob nur der Titel, oder auch der Vorspann und ob der Fließtext teilweise oder ganz gelesen wurde. Die Daten über das Leseverhalten werden unmittelbar nach dem Lesen der Ausgabe erfasst, ausgewertet und stehen schon am Erscheinungstage der jeweiligen Ausgabe der Redaktion zur Verfügung. Das Nutzungsverhalten der Leserschaft wird üblicherweise in mehreren Wellen

dieser Benchmarks sind durch die Bank brutal und für Kulturjournalisten wie Kulturverantwortliche zunächst beängstigend: Die Leserzahl von Kulturseiten ist unterdurchschnittlich, dramatisch tief ist die Nutzung der Kulturtexte bei den Jungen, bei klassischen Rezensionen tendiert sie gar gegen Null.⁹⁰² Der Schweizer Publizist und Medienmanager Kurt W. Zimmermann findet dafür provokante Worte:

„Kultur in den Medien ist ein überschätztes Programm für Minderheiten. (...) Für die Medienindustrie ist die Kulturszene keine wichtige Zielgruppe. (...) Der mediale Rückhalt für die Kultur wird künftig abnehmen.“⁹⁰³

Der Kulturbegriff verändert sich also (durchaus auch lustvoll) weg von den klassischen Themen Theater, Literatur, Musik oder Kunst hin zu Service und Lifestyle zwischen Kino und Kulinarik, Mode und Medien. Auf den Kulturseiten halten immer mehr auch Nachrichten Einzug. – Ein ziemlicher Kultur- und Ego-Crash für jeden klassisch bildungsbürgerlich veranlagten Kunstjournalisten, dem nun keine geringere Aufgabe gestellt wird, als seine eigene Neuerfindung.⁹⁰⁴ Zumal auch die Kunst selbst, Gegenstand der traditionellen Berichterstattung, zum Teil entinstitutionalisiert und demokratisiert, sich im Kielwasser der digitalen Medienrevolution findet.⁹⁰⁵ Personalisiert und als Kulturunternehmen: etwa über Corporate Publishing⁹⁰⁶ und partizipative Medien⁹⁰⁷ bei steigender Tendenz auch als „Media Citizen“.

gemessen. Dabei bestimmt die Redaktion Anzahl und Länge der Messwellen. Bei Tages- und Wochenzeitungen hat sich ein mehrstufiges Verfahren eingebürgert, mit drei bis vier Messperioden von je vier bis 14 Wochen. Die Redaktionen können die Daten aus Readerscan verwenden, um die „Lesernähe“ des Blattes zu beurteilen und die Nutzung der verschiedenen Ressorts. Das Interesse der Verlage besteht darin, ihre Auflage durch leserangepasste Inhalte zu halten oder zu steigern. Anm. d. Autors

⁹⁰² vgl. LAMPRECHT, Wolfgang, *Der Abbau des medialen Kulturraums*, in: ders. (Hrsg.), *Zur Geschichte der österreichischen Jazz(kritik)Chronik • Dokumentationen • Stellungnahmen – Ein Beitrag zur Popmusikforschung in den Cultural Studies*, S. 7, Löcker Verlag, Wien 2009

⁹⁰³ vgl. ZIMMERMANN, Kurt W., *Kultur in den Medien – ein überschätztes Programm für Minderheiten*, in: LAMPRECHT 2012, S. 609ff

⁹⁰⁴ vgl. KALTENBRUNNER, Andy, *Kulturjournalismus aus der Wundertüte. Eine Profession. Und wer sie ausübt*, in: LAMPRECHT 2012, S. 350ff

⁹⁰⁵ vgl. LAMPRECHT 2012, S. 17

⁹⁰⁶ vgl. STEININGER, Theresa, *Hausgemacht. Immer mehr Kulturinstitutionen setzen auf eigene Zeitschriften und nehmen selbst in die Hand, was herkömmliche Medien vernachlässigen*, in: LAMPRECHT 2012, S. 291ff

⁹⁰⁷ vgl. MINDER, Bettina/MOHR, Seraina/VOGELANG, Axel, *Social Media für Museen, Ein Leitfaden zum Einstieg in die Nutzung von Blog, Facebook, Twitter & Co für die Museumsarbeit*, Hochschule Luzern – Design & Kunst, Luzern 2011

2.10.3 Die Interdependenz der beteiligten Kommunikatoren

Hier liegt für CCR (und damit das Überleben von Kultursponsoring) auch die eigentliche Herausforderung und eine der Chancen: Insbesondere dem „Media Citizen“ wird vor dem Hintergrund immer weniger zur Verfügung stehenden klassischen Medienraums alsbald die Rolle zuteil werden, als der entscheidende Kommunikator für Angelegenheiten der Kunst- und Kulturbranche und damit auch der Kulturförderer zu fungieren. Gerade Unternehmen, die Kultur fördern, sehen sich nämlich beim bis dato einzig verfügbaren klassischen Erfolgsparameter häufig von Medien um die Wirkung betrogen: Wenn ein Unternehmen ein Kulturprojekt fördert, dann macht es in der klassischen Definition des Sponsorings, aber auch als CCR-Maßnahme auch nur dann Sinn, wenn es dafür als evaluierbaren Erfolgsparameter vermittelte Kommunikation mit einer breiteren Öffentlichkeit, also Medienrelevanz erhält. Praktisch am häufigsten angewandt weist die in der Praxis angewandte Wirkungsforschung nicht von ungefähr auf messbare Werbeäquivalente hin. Die sind nur gleich Null, wenn unternehmerische Kulturförderer medial nicht genannt werden. Hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Sponsoren wollen Öffentlichkeit, Kultur will Sponsoren, kann jedoch nicht genug Öffentlichkeit erzeugen, um mehr Sponsoren binden zu können. – Und Journalisten haben immer weniger Eigentliches, worüber sie berichten wollen oder sollen.

„Was im Wirtschafts-, Chronik- oder Sportjournalismus bereits üblich ist, wird im Feuilleton kritisch beäugt, so etwa Avenarius: ‚Das Feuilleton hat grundsätzliche und durchaus anerkennenswerte Vorbehalte gegen eine starke Durchdringung der Kultur mit wirtschaftlichen Zielsetzungen.‘ (Avenarius 2008: 278). Dass Sponsoren für die Kulturszene eine große Bedeutung haben, ist den Journalisten durchaus bewusst. Bereits in der Zeit, als sich Kultursponsoring gerade erst im deutschsprachigen Raum etabliert hatte, wussten Kulturjournalisten über die Bedeutung von Kultursponsoren Bescheid. In einer Studie von Doeblin aus dem Jahr 1989, in der 71 Kulturjournalisten befragt wurden, bekannten sich drei Viertel der Befragten dazu, dass Kultursponsoring im Prinzip eine gute Sache sei und deren Bedeutung weiter wachsen sollte. Doch die Erkenntnis, dass die Kultur auf Sponsoren angewiesen ist, bedeutet nicht sofort, dass Journalisten den Sponsoren redaktionelle Öffentlichkeit schenken. Eine Studie im Auftrag der ‚Initiativen Wirtschaft für Kunst‘ aus dem Jahr 1998 erforschte unter anderem auch die Zufriedenheit von Sponsoren mit der Medienresonanz. (...) Die mediale

Präsenz von Kultursponsoring wurde wie folgt beurteilt: 51 Prozent machten keine Angaben, 16 Prozent waren neutral, 13 Prozent waren eher zufrieden. (vgl. Kössner 1999: 79) Daraus kann man schließen, dass Sponsoring durchaus in den Medien vorkommt, jedoch aus Sicht der Sponsoren nicht ausreichend.“⁹⁰⁸

In einer Umfrage unter 98 österreichischen Kulturjournalisten hat im Jahr 2010 Klemens Patek erhoben, dass aufgrund von Richtlinien (der Chefredaktion, des Herausgebers, des Redakteursrates oder der Ressortleitung) ca. 19 Prozent der Medien Sponsoren prinzipiell nicht nennen, knapp 30 Prozent aber immerhin dann, wenn das Medium, für das sie tätig sind, selbst Kooperationspartner des Sponsorprojektes ist.⁹⁰⁹

„Gibt es keine Richtlinie, so entscheidet der verantwortliche Redakteur nach eigenem Ermessen (31,82 Prozent) oder der Fall wird in der Redaktionsbesprechung diskutiert (22,73 Prozent). Chefredakteur (18,18 Prozent) und Ressortleiter (13,64 Prozent) können ebenso bei dieser Entscheidung mitwirken. Auch ohne Richtlinie ist die Nummer eins der Entscheidungsfaktoren die Position des Sponsors zum Medium.

Doch es sind nicht nur die überprüfbaren Kriterien, die Journalisten beachten. Natürlich spielen auch Sympathie und Glaubwürdigkeit eine Rolle. Journalisten wollen das Gefühl haben, dass Sponsoren wirklich Interesse an Kultur haben und nicht ausschließlich berechnend agieren. So stimmen 79,49 Prozent der befragten Kulturjournalisten folgender Aussage (eher) zu: ‚Ein Sponsor, der aus Liebe zur Kultur agiert, ist sympathischer, als wenn es nur um die Gegenleistung und das Image geht.‘ Immerhin 66,67 Prozent der Befragten stimmen (eher) der Aussage zu, dass sie Sponsoren eher erwähnen, wenn man merkt, dass es Sponsoren um die Sache selbst geht.“⁹¹⁰

2.10.4 Das Prinzip Coopitition

Den Kulturjournalisten und Medien alleine die Schuld an der Misere zu geben, ist jedoch zu einfach. Auch Medien und Journalisten sind im CSR-Verständnis nicht nur Gatekeeper sondern auch Stakeholder. Die Verantwortung darüber, ob im Rahmen des CCR-Managements erfolgreich und damit glaubwürdig kommuniziert wird, liegt

⁹⁰⁸ PATEK, Klemens, *Kultursponsoren und Kulturjournalisten. Eine Beziehungsanalyse*, in: LAMPRECHT 2012, S. 323

⁹⁰⁹ PATEK 2012, S. 326

⁹¹⁰ PATEK 2012, S. 327

also auch beim Corporate Citizen, beim Unternehmen. Dieses muss nicht nur im Hinblick auf den Empfänger und auf den Wettbewerbsvorteil, sondern auch im Hinblick auf die Erfolgsmessung auf die medialen Gegebenheiten reagieren. Dazu zählt eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration des CCR-Investments in den gesamten Kommunikationsmix des Unternehmens mit dem Ziel eines einheitlichen Kommunikationsauftritts und einer synergetischen Verstärkung der Kommunikationswirkung.⁹¹¹

Der klassische Grundsatz, wonach für eine vertraglich vereinbarte Sponsorsumme ein mindestens gleich hoher Betrag für Kommunikation darüber reserviert werden soll (das optimale Verhältnis wird unter Praktikern mit 1:5 angegeben), hat sich in den wenigsten Fällen herumgesprochen. Als Best-Practice-Beispiel hat hier etwa der Bank Austria Kunstpreis zu gelten: mit 218.000 Euro in vier Kategorien dotiert wurden im Jahr 2012 allein für Advertorial- und Inseratenkampagnen zur Bewerbung der Ausschreibung (und damit auch des Kunstengagements der Bank) rund 273.000 Euro budgetiert. Dabei berücksichtigt die Kampagne auch die Einbindung der Regionen, indem etwa in Advertorials Landesdirektoren mittles Kunstpreis promotet werden.

⁹¹¹ vgl. BRUHN 2010, S. 245; ausführliche Details zu den Möglichkeiten der Integration von Kultursponsoring in die Marketing- und Unternehmenskommunikation siehe ebd., S 244ff

Wir wollen fördern – auch Sie. Bank Austria Kunstpreis 2012.



Die Bank Austria, einer der führenden Kultursponsoren in Österreich, vergibt 2012 zum dritten Mal den Bank Austria Kunstpreis in vier Kategorien. Der Preis zeichnet innovative Projekte im Kulturbereich sowie herausragende Leistungen im Kulturjournalismus aus.

Die Ausschreibungsfrist läuft von 21. Mai bis 28. September 2012. Die Ausschreibungsrichtlinien sind auf der Kunstpreis-Homepage der Bank Austria abrufbar: kunstpreis.bankaustria.at. Die Fachjury zur Ermittlung der Preisträgerinnen und Preisträger tritt im November zusammen.

Bank Austria Kunstpreis 2012 – Regional – dotiert mit EUR 70.000,-. Der Preis richtet sich an heimische Kulturschaffende, die lokale Projekte realisieren. Ziele sind die Förderung und die Stärkung des Kulturlebens und einer entsprechenden Infrastruktur auf regionaler Ebene.

Bank Austria Kunstpreis 2012 – International – dotiert mit EUR 70.000,-. Der Preis zeichnet heimische Kulturprojekte aus, die sich international behaupten können. Damit soll die Position Österreichs als kreative Kulturlation international gestärkt werden.

Bank Austria Kunstpreis 2012 – Kunstvermittlung – dotiert mit EUR 70.000,-. Der Preis richtet sich an heimische Kulturprojekte, die eine aktive Auseinandersetzung mit Kulturthemen in der Öffentlichkeit fördern. Ziel ist es, Barrieren abzubauen, möglichst viele Menschen an Kunst heranzuführen sowie Kunst und soziale Anliegen zu verbinden.

Bank Austria Kunstpreis 2012 – Kulturjournalismus – dotiert mit EUR 8.000,-. Mit diesem Preis werden Kulturjournalistinnen und -journalisten ausgezeichnet, denen es mit herausragenden Beiträgen gelingt, kulturelle Inhalte einem möglichst breiten Publikum niveauvoll nahezubringen.

Das Leben ist voller Höhen
und Tiefen. Wir sind für Sie da.

Willkommen bei der
Bank Austria
Member of **UniCredit**

Abb. 2-17: Klassisches Inserat zur Ausschreibung des Bank Austria Kunstpreises 2012



Bernd Meister,
Landesdirektor
Firmenkunden
der Bank Austria
Steiermark
FISCHER

BANK AUSTRIA ERFOLGSINFO FÜR UNTERNEHMER

Höchst dotierter Kunstpreis Österreichs neu ausgeschrieben

FÜR WEITERE
Informationen
steht Ihnen Bernd
Meister unter Tel.
050505 93122
bzw. E-Mail:
bernd.meister@unicreditgroup.at
zur Verfügung.

Der Bank Austria Kunstpreis wird bereits zum dritten Mal ausgeschrieben. Mit insgesamt 218.000 Euro jährlichem Preisgeld ist er der höchst dotierte heimische Kunstpreis. Die Ausschreibung richtet sich besonders an Gemeinden, lokale und regionale Kulturinitiativen und kulturinteressierte Unternehmer.

Wie hat sich der Bank Austria Kunstpreis in den vergangenen zwei Jahren entwickelt?

BERND MEISTER: Der Bank Austria Kunstpreis ist mittlerweile ein fester Bestandteil der österreichischen Kunst- und Kulturszene. Seine vier Kategorien ermöglichen es uns, eine breite Palette von künstlerischen Themen und Schwerpunkten zu berücksichtigen. Nicht zuletzt tragen wir damit zur Umsetzung innovativer Projekte auf regionaler und lokaler Ebene bei, die angesichts knapper werdender Kulturbudgets sonst vielleicht gar nicht zustande kämen. In einem Land mit einer Kulturmétropole wie Wien sollte Kultur dennoch auch stark lokal verankert sein. Mit unserem Regionalpreis geben wir daher den zahlreichen regionalen Initiativen eine Plattform. Denn selbstverständlich gibt es auch abseits der großen Zentren eine vielseitige Kulturszene, die sich durch Enthusiasmus und Ideenreichtum auszeichnet.

INFO: <http://kunstpreis.bankaustria.at>

Bank Austria

Member of **UniCredit**

ANZEIGE

4

BANK AUSTRIA | PROMOTION

Bank Austria schreibt Kunstpreis neu aus

Interview. Der Bank Austria Kunstpreis wird bereits zum dritten Mal ausgeschrieben. Mit insgesamt 218.000 Euro Preisgeld ist er der höchstdotierte heimische Kunstpreis.



Christian Profanter, Landesdirektor für Firmenkunden bei der Bank Austria in Salzburg

Wie hat sich der Bank Austria Kunstpreis in den vergangenen zwei Jahren entwickelt?
PROFANTER: Der Bank Austria Kunstpreis ist mittlerweile ein fixer Bestandteil der österreichischen Kunst- und Kulturszene. Seine vier Kategorien ermöglichen es uns, eine breite Palette von künstlerischen Themen und Schwerpunkten zu berücksichtigen. Nicht zuletzt tragen wir damit zur Umsetzung innovativer Projekte auf regionaler und lokaler Ebene bei, die angesichts knapper werdender Kulturbudgets sonst vielleicht gar nicht zustande kämen.

Wieso ist Ihnen die Förderung regionaler und lokaler Initiativen so wichtig?
PROFANTER: Mit unserem Regionalpreis geben wir den zahlreichen regionalen Initiativen eine Plattform. Denn selbstverständlich gibt es auch abseits der großen Zentren eine vielseitige Kulturszene, die sich durch Enthusiasmus und Ideenreichtum auszeichnet!

Welche Erfahrungen aus 2011 bestätigen das Konzept des Bank Austria Kunstpreises?
PROFANTER: Für den Bank Austria Kunstpreis 2011 wurden insgesamt 333 Projekte aus ganz Österreich eingereicht. Die hohe Qualität der eingereichten Projekte bestätigt die Vitalität der heimischen Kulturlandschaft! Unter den Gewinnern 2011 sind unter anderem regional sehr gut verankerte Initiativen wie das Tiroler Literaturfestival Sprachsalz, das auch speziell die Jugend anspricht. Aber auch international ausgerichtete Projekte wie jenes des Grazer Vereins Rotor, das zeitgenössische bildende Kunst aus Österreich mit Kunst aus dem Schwarzmeer-Raum verbindet. An dieser Stelle ermutige ich alle Initiatoren von Kunst- und Kulturprojekten, sich mit ihrer Bewerbung am Bank Austria Kunstpreis 2012 zu beteiligen!

KONTAKT
 Weitere Informationen erhalten Sie bei den Kundenbetreuerinnen bzw. Kundenbetreuern der Bank Austria sowie unter <http://kunstpreis.bankaustria.at>

Abb 2.-18/19: Beispiele der Advertorial-Kampagne zur Ausschreibung des BA-Kunstpreises 2012

Das in den Sponsoringmanagement-Leitfäden empfohlene Prinzip dazu heißt: Coopetition⁹¹², also die auf CCR übertragbare integrierte und kooperative Anwendung der Maßnahme. Und es meint synergiebezogene Allianzen etwa mit Vertrieb, Marketing, Kommunikation, aber auch Lieferanten, Dienstleistern, Geschäftspartnern etc. nicht zuletzt auch, um mittels CCR die sinkende Effizienz der Marketingbudgets bei steigenden Kosten der Markenführung zu kompensieren.⁹¹³ Zum Beispiel, indem man Botschaften auffällig positioniert. Oder Logos aktiviert.

⁹¹² Coopetition ist das Hybrid aus den englischen Wörtern cooperation (Kooperation) und competition (Wettbewerb). Unternehmen sollen in ihrem Marktumfeld komplementäre Verbindungen suchen und zum gemeinsamen Vorteil eingehen, Anm. d. Autors

⁹¹³ vgl. RIEDMÜLLER, Florian, *Sponsoring im Rahmen des kooperativen Marketings*, in: BAGUSAT/MARWITZ/VOGL (Hrsg.) *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, S. 273, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

2.11 Exkurs VIII: Die massenmediale Bedeutung von Logos

Der beinahe als klassisch zu bewertende Positionierungsstreit aber entflammt im Kultursponsoring bei der Frage massenmedialer Vermittlung eines CCR-Investors um die Platzierung von Logos des Gebers. Es ist durchaus bemerkenswert, mit wieviel Aufwand der Bewerb um die optimale Logo-Positionierung seitens der Investoren und dessen ästhetischer Abwehrkampf seitens der Kulturbetriebe um die sogenannten Logo-Friedhöfe auf Plakaten, Einladungen, Homepages etc., die auch die Wahrnehmung der Rezipienten schlichtweg überfordern, betrieben wird. Für den Förderer ergeben sich drei gute Gründe für seine Forderung:

- A) Natürlich will der Investor mit der Positionierung seines Logos zunächst einmal darauf aufmerksam machen, dass es ihn gibt und dass er sich mit dem, worin er investiert, in irgendeiner Weise verbunden fühlt.⁹¹⁴ Dass das nur zum Teil funktioniert, beweist die Besucherumfrage des Bank Austria Kunstforums während der Laufzeit der Botero-Ausstellung, bei der 23,2 Prozent, also weniger als ein Viertel der Befragten angegeben haben, durch die Logo-Positionierung in den Ausstellungsräumen auf Sponsoren aufmerksam geworden zu sein, und knapp 22 Prozent Sponsoren auf Plakaten ausmachen konnten.⁹¹⁵
- B) Darüber hinaus muss der Investor, will er sein Engagement vor der Steuer als Betriebsausgabe geltend machen, einen öffentlich wirksamen Nachweis über sein Engagement erbringen.
- C) Will ein Investor Erfolgsmessungen durchführen, so konzentrieren sich qualitative und quantitative Verfahren im Wesentlichen auf die Zählung von Logo-Sichtkontakten aus unterschiedlichen Perspektiven. Es geht dabei um eine Währung für Sponsoring, die fast ausschließlich auf Medienereignisse in der Massenkommunikation beschränkt bleiben.⁹¹⁶

Alle drei Gründe sind wichtig, und es ist für Kulturbetriebe und -projekte notwendig, sie zu verstehen und zu akzeptieren, insbesondere dann, wenn sie auf Funds angewiesen sind. Allerdings muss bei derart „passivem Sponsoring“ seitens eines Unternehmens die Frage erlaubt sein, welche Botschaft denn vermittelt werden möchte.

⁹¹⁴ vgl. WALTER, Bernd Lorenz, *Logo – Und was noch?*, in: Stiftung&Sponsoring 3/2008, S. 22f, Stiftung&Sponsoring Verlag, Verl 2008

⁹¹⁵ Besucherbefragung im Rahmen der Ausstellung Botero, S. 6, siehe Anhang

⁹¹⁶ vgl. WALTER 2008, ebd.

Gerade bei CCR-Maßnahmen, bei denen die damit einhergehenden anspruchsvollen Zielgruppen mehrheitlich ohnehin nicht über den ausgetretenen Pfad der Logo-Positionierung erreicht werden können. Wie bei der Medienarbeit auch, machen Logos nur Sinn im Zusammenhang mit integrierten Kommunikationsprozessen, wenn Logos sozusagen aktiviert werden:

„(...) Imageattribute natürlich – aber wird das von der Zielgruppe tatsächlich so wahrgenommen, wie es sich das Unternehmen wünscht? Reicht es tatsächlich aus, eine Marke zu ‚emotionalisieren‘? Lässt man der Zielgruppe dadurch nicht viel zu viel Spielraum in der Interpretation? Kein Claim, keine Botschaft, nichts. Nur ein Logo. Einzig diese Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem ist die Botschaft, während die Interpretation dieser Affinität, dieses Imagetransfers, dem Rezipienten verborgen bleibt. Vor dem Hintergrund, dass klassische Werbekampagnen bis ins kleinste Detail ausgearbeitet werden, um die kommunikative Speerspitze zu schleifen, scheinen diese Gesetze der Kommunikation beim Sponsoring außer Kraft gesetzt. (...) Ohne Zweifel drückt man seine gesellschaftliche Verantwortung und Verbundenheit mit einer Veranstaltung aus, wenn dort nur das Logo des Sponsors erscheint. Und oftmals reicht dies auch vollkommen aus. Nur kann man dann von der Wirkung des Sponsorship auch nicht mehr und nicht weniger erwarten. Da nützt es auch nichts, wenn man sich mit Begriffen wie mäzenatisches Sponsoring oder neudeutsch Corporate Cultural Responsibility aus der Affäre ziehen möchte. Oder dass man mit Blick auf die USA auf den dort weit ausgeprägteren Charity-Gedanken verweist, um zum Ausdruck zu bringen, dass man Sponsoring nicht als Kommunikationsinstrument versteht, sondern eben als mildtätige Gabe. (...) Wird das Sponsoring beispielsweise durch eine Anzeigenkampagne in einschlägigen Titeln aktiviert, ist der erste Schritt gemacht, sich die Investition in den Erwerb der Sponsorrechte erst richtig bezahlt zu machen. Der Sponsor nutzt damit gezielt die relevanten Medienkanäle in gewünschter Breite und Tiefe, um seine Botschaft eindeutig zu positionieren und damit Ausdruck zu verleihen. Das kommt letztlich allen zugute, denn dadurch stellen sich Erfolge ein, auch bei Projekten, die sonst mangels ausreichender Breitenwirkung und medialer Präsenz unberücksichtigt bleiben. (...) Sponsoring ist kein Kauf von Werbeflächen für Logos, sondern ein Kauf von Rechten, die es zu nutzen gilt – aktiv und nicht nur mit Begleitmaßnahmen. Der Sponsor muss seine eigene mediale Präsenz für das Sponsorship generieren und so seine Botschaft klar formulieren. Sponsorsuchende können dem begegnen und verstärkt Allianzen mit Medien und anderen Kommunikationskanälen suchen.“⁹¹⁷

⁹¹⁷ WALTER 2008, ebd.

2.12 Die Messbarkeit von Zielen der CCR

Mit der Kenntnis der Wirkungen des klassischen Sponsorings können auch einige Ziele von CCR abgeleitet werden. Einerseits geht es dabei – wie wir gesehen haben – um außerökonomische kommunikative Ziele wie Erhöhung und Stabilisierung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens oder einer Marke, um die Kreation, Stabilisierung oder Veränderung eines Images, um Kontaktpflege, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation oder um die Leistungsdemonstration von Produkten. Zum anderen stehen freilich auch ökonomische Ziele im Fokus des unternehmerischen Interesses, wenn der Einsatz von CCR der zielgerichteten Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen dient, damit über eine Veränderung des Konsumentenverhaltens oder Neukundengewinnung eine Erhöhung ökonomischer Erfolgsgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil bewirkt wird.⁹¹⁸

Das für die Praxis bereits diskutierte Problem besteht nun darin, dass die Erreichung vieler dieser Ziele in mehr oder weniger aufwändigen Verfahren empirisch argumentierbar sein kann (und die Befunde aus einer entsprechenden Kontrolle oder Evaluation⁹¹⁹, solange sie als systematischer informationsverarbeitender Prozess angelegt ist, zur Steuerung und Lenkung eines CCR-Managements periodisch wiederkehrend auch unerlässlich sind), die Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen – und Investitionen in Kultur fallen darunter – besonders in Zeiten der Notwendigkeit budgetärer Disziplin zum Wohle des Unternehmens (wenn schon nicht auf Wahrscheinlichkeitsformeln basierender Modelle des Wertcontrollings) Kennzahlen sind. Aus der Praxis gesprochen: Wenn ich weiß, dass Sponsoring gut für das Image ist und auch sonst noch einiges bewirkt, dann interessiert mich nicht, dass das auch alles relativ und kompliziert sein kann. Da genügen mir auch Korrektive, die mir fallweise erörtern, ob ich mit meinen Maßnahmen noch richtig liege. Was mich vielmehr interessiert, ist, wie ich etwa meinen Stakeholdern wettbewerbsbedingt präzise und schnell erklären kann, warum ich mache, was ich mache. Am besten: anhand von positiven Zahlen. Kennzahlenbasierte Darstellungsformen kommuni-

⁹¹⁸ vgl. MARWITZ 2006, S. 48ff

⁹¹⁹ Evaluation meint als spezifischen Typ der Sozialforschung die Beschaffung von Informationen über Verlauf und Resultate eines „Programms“ mit explizit formulierten Zielen und Instrumenten, vgl. MARWITZ 2006, S. 180. Eine Detaillierte Beschreibung der theoretischen Grundlagen, der theoretischen Entwicklung, der Methoden und des Managements von Sponsoring-Evaluation siehe MARWITZ 2006, S. 175ff, Anm. d. Autors

zieren einem Management also Rahmenbedingungen für ein situationsbezogenes Verhalten. Nämlich auch in der Darstellung gegenüber der Öffentlichkeit. Das impliziert auch eine schnelle Verfüg- und Abrufbarkeit. Friedrich August von Hayek hat, und auch Schunk wird nicht müde darauf zu verweisen, in seiner Theorie komplexer Phänomene eine prägnante Begründung für die Notwendigkeit qualitativer und quantitativer Erfassung von Sachzusammenhängen geliefert:

„Viele (...) Regelmäßigkeiten der Natur werden durch unsere Sinne intuitiv erkannt (...). Wie wunderbar unsere intuitive Fähigkeit zum Erkennen von Mustern auch ist, sie ist jedoch begrenzt. (...) Viele Muster in der Natur können wir erst erkennen, nachdem wir sie gedanklich rekonstruiert haben (...). Wo wir es jedoch mit Mustern zu tun haben, deren Erfassung zu lernen in unserer Entwicklung keine biologische Notwendigkeit bestand, müssen wir das Muster erst erfinden, ehe wir sie in den Phänomenen dessen Vorhandensein erkennen können.“⁹²⁰

In der Literatur der Sponsoring-Kontrolle haben Autoren wie Bruhn, Walliser, Hermanns oder Marwitz in überwiegender Anzahl bisher (im geringeren Maße) auf prozessorientierte und (ausführlich) auf ergebnisorientierte Ansätze fokussiert.

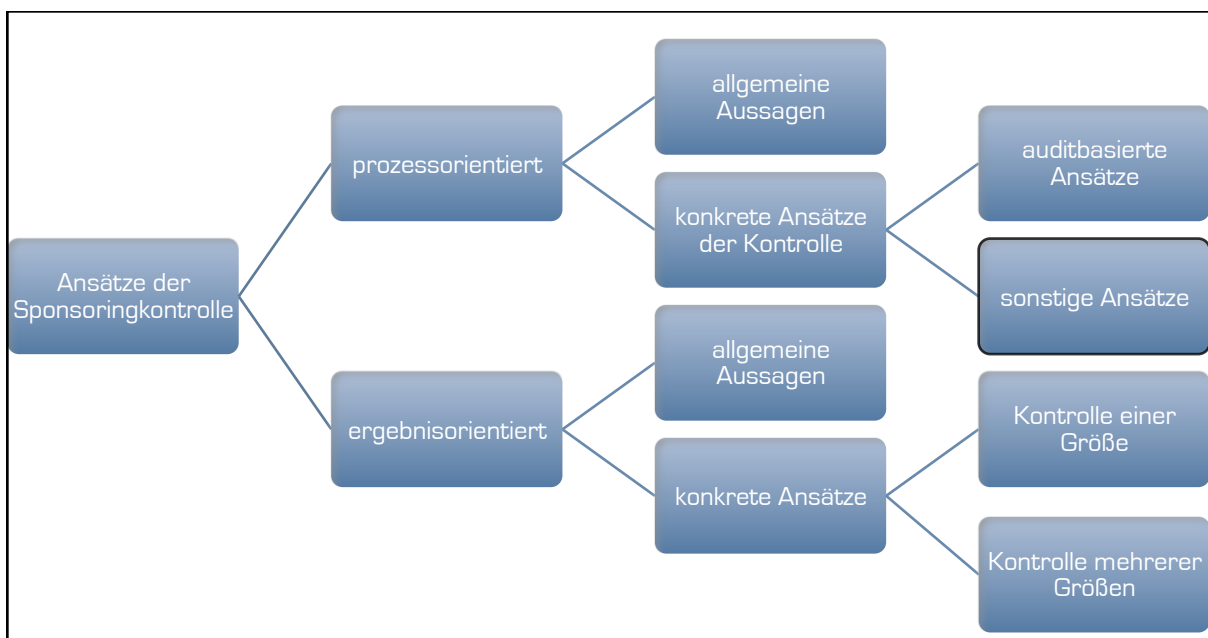


Abb. 2-20: Ansätze der ergebnisorientierten Sponsoringkontrolle nach Marwitz⁹²¹

⁹²⁰ HAYEK, Friedrich August von, *Die Theorien komplexer Phänomene*, S. 9, J.C.B Mohr, Tübingen 1972

⁹²¹ MARWITZ 2006, S. 91

Grundlage für das heutige Verständnis von Ergebniskontrolle bietet eine von Christian Marwitz entwickelte Kontrollgrößen-Matrix, die eine Klassifikation der konkreten Ansätze ermöglicht und damit auch die Wahl der Kontrollinstrumente.

• Kontrolle der Sponsorleistung
• Kontrolle der Wahrnehmung
• Kontrolle von Erinnerung und Bekanntheit
• Kontrolle von Einstellung und Image
• Kontrolle des Verhaltens der Konsumenten
• Kontrolle der Wirkungen auf Leistungsziele, Kundenbindung und Neukundengewinnung
• Kontrolle der Wirkungen auf ökonomische Größen
• Kontrolle der Wirkungen auf Mitarbeitermotivation
• Kontrolle der Effizienz

Abb 2-21: Klassifikationsgrößen der Sponsoringkontrolle nach Marwitz⁹²², eig. Darstellung

Von diesen Kontrollklassen abgeleitet findet sich nun in der Literatur eine kaleidoskopische Vielfalt mehr oder weniger komplexer qualitativer und quantitativer Analysen und Methoden:

Sponsorleistung	• Kontaktdefinition der UFA Sports • Indexierung nach Schmidt und Kaiser • Werbewertverfahren des FASPO • FASPO-Konvention zur Ermittlung und Verrechnung von Leistungswerten
Wahrnehmung	• Verfahren der gelockerten Reizbindung • Untersuchung der Gestaltungsfestigkeit • Verfahren zur Aktivierungsmessung • Blickregistrierung • Bewertung von Informationsgehalt • Bewertung von Aussagefähigkeit
Erinnerung und Bekanntheit	Für Verfahren ungestützter (Free recall) /gestützter Reproduktion (Aided Recall) und Wiedererkennung (Recognition) gültige Methoden: • der Same-Day-Recall

⁹²² vgl. ausführlich MARWITZ 2006, S. 93

	• der Day-After-Recall • die Impactmethode • der Portfoliotest • der Controlled-Exposure-Day-After-Call
Einstellung und Image	• Rating-Skalen nach Likert od. Guttman • semantisches Differenzial (Polaritätenprofil) • Assoziationsverfahren • Ballontest • Bilder-Erzähl-Test
Verhalten des Konsumenten	• Rangreihung • Lotteriefraage • Paarvergleich • Konstantsummen-Verfahren • Schwerintest • systematische Beobachtung von Äußerungen und Handlungen
Leistungsziele	• Verifizierung von Kausalmodellen • Sponsoringnavigator nach Leuschnitz und Wünschmann
Ökonomische Größen	• Event-Study Method • Untersuchung nach Wilson (Produkt) • Untersuchung nach McDaniel (Umsatz) • Schätzverfahren nach Koth • Return-On-Sponsorship-Verfahren nach Ukman
Mitarbeitermotivation	• Mitarbeiterbefragung • Einzelexploration • Gruppengespräch • Experimente
Effizienz	• Kosten-Nutzen-Analyse
Modellbasierte Ansätze	• Stufenmodell für Kommunikationswirkung nach Pham • Regressionsanalyse nach D'Astous und Bitz • Gleichungsverfahren nach Crimmins und Horn • Konditionierungsmodell • Hypothesentest nach Cornwell, Relyea, Irwin und Maignan • Elaboration-Likelihood-Modell

Abb. 2-22: Methoden-Matrix der klassischen Sponsoringevaluation, eig. Darst. (Für die ausführliche Beschreibung der hier zusammengefassten Modelle vgl. Marwitz 2006, S. 94 – 151)

Diese Zusammenfassung beweist: Die Vielfalt der in der Literatur diskutierten Methoden, Instrumente, Forschungs- und Untersuchungsdesigns erstreckt sich über die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten der empirischen Forschung. Dabei kommen sowohl experimentelle, quasiexperimentelle als auch nicht-experimentelle Untersuchungen in unterschiedlichen zeitlichen Abläufen (ex ante, ex ante/ex post, ex post und inbetween) zum Einsatz. Obwohl auch daraus Kennzahlen generierbar sind, eint sie, dass es sich um theoretische Konstrukte handelt, die keine Generalisierung zulassen, Wirtschaftlichkeit nicht eindeutig herleiten können, Wirkungszuordnungen problematisieren und Wirkungen auf ökonomische Größen nicht kontrollieren können.⁹²³ Dazu kommen der apparative Aufwand sowie die Laborsituation und die damit verbundenen Kosten, die in keiner Relation zum Ergebnis stehen. In ihrer Studie zur Ökonomisierung von Imagewirkungen des Kultursponsorings untersuchten Christoph Burmann und Christian Feddersen am Institut für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen in einem mehrstufigen qualitativen Verfahren ex-post etwa den Return des Kulturinvestments der Stadt Bremen auf die Kammerphilharmonie Bremen.⁹²⁴ Die Kosten für eine ähnliche Studie, die die Wirkungen des Bank Austria Kunstforums auf das Image der Bank Austria finanziell bewerten sollte, wurde von Burmann auf eine entsprechende Anfrage für rund zwei Monate Arbeit im Anfrage-Jahr 2012 mit 20.000 bis 30.000 Euro exkl. Mehrwertsteuer und Spesen bei bereits bereitgestelltem Material (Medienresonanz- und Werbewert-Analyse) angegeben⁹²⁵. Das ist zwar nicht erschreckend und als begleitende Studie durchaus von Interesse: Für die Aktualität einer just in time zu operationalisierenden Aussage, für den Alltag eines Management-Entscheidungsprozesses und für CCR-Investoren mit geringeren Budgetmöglichkeiten ist dieser Aufwand aber dennoch eine „steile“ Vorgabe. Mit Marwitz bleibt daher festzuhalten: Ein universelles Verfahren zur Messung und Bewertung von Sponsoring existiert nicht, vielmehr müssen die Verfahren kombiniert und spezifisch angepasst werden.⁹²⁶

⁹²³ MARWITZ 2006, S. 136

⁹²⁴ BURMANN, Christoph/FEDDERSEN, Christian, *Ökonomisierung von Imagewirkungen des Kultursponsorings – dargestellt am Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*, Band 7 der Reihe Markenmanagement, herausgegeben von BURMANN, Christoph, LIT Verlag, Berlin 2008

⁹²⁵ in einer Mailkonversation zwischen Burmann und dem Autor von 09. bis 16.07.2012

⁹²⁶ MARWITZ 2006, S. 108

Womit auch schon erklärbar ist, warum in der Realität der Unternehmenspraxis kein Unternehmen Sponsoring umfassend kontrolliert. Vor dem Hintergrund verschärften Wettbewerbs, dem sich Unternehmen auch künftig zu stellen haben, bedeutet diese Ausgangslage für Kultursponsoring nichts Gutes. Denn Unternehmen, die aktiv am Wirtschaftsverkehr teilnehmen, *müssen* sorgfältig und gezielt mit ihren Ressourcen umgehen. Das gilt unabhängig auch von gesellschaftsrechtlichen Vorgaben, die den Einsatz und die zweckgerichtete Verwendung finanzieller Mittel betreffen, schon allein deshalb, weil andernfalls die Rentabilität oder gar die Existenz des Unternehmens bedroht sein könnten.⁹²⁷ In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass in der Praxis eines Geschäftsjahres daher einfach zu operationalisierende Kennzahlen wie Visibilitäten und Werbewertberechnungen bevorzugt werden, die im Optimalfall flankierend und zeitlich versetzt durch zusätzliche qualitative Analysen zu ergänzen sind.⁹²⁸

2.12.1 Kennzahlen als Informationsinstrument

Die zunehmende Mediatisierung, Medialisierung und Fragmentierung der Gesellschaft, die wachsende Bedeutung immaterieller Vermögenswerte wie Marken, Reputation, Mitarbeiter-Commitment oder Kundenloyalität in der Wirtschaft oder die Stakeholder-Orientierung haben dazu geführt, dass Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen heute vor einer komplexen Herausforderung stehen, der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung und zum Erfolg eines Unternehmens aber nicht immer sofort ersichtlich gemacht werden kann. Das gilt freilich in besonderem Maße für kommunikative Subsysteme, wie sie Maßnahmen im Rahmen von CCR sind. Ansgar Zerfaß formulierte daraus jedenfalls die ...

„(...) Notwendigkeit, Kommunikationsprozesse und ihre Verknüpfung mit Unternehmenszielen systematisch zu analysieren, Abläufe und Ergebnisse transparent zu machen, Fehlerquellen zu antizipieren und die Zielerreichung durch die Bereitstellung geeigneter Informationen zu unter-

⁹²⁷ vgl. WOLFF 2003, S. 2

⁹²⁸ vgl. PELZL, Sonja, *Monetary performance measurement of sponsorships shown on the example of the mineral oil industry and the Austrian oil company OMV*, Masterthesis an der FHWien-Studiengänge der WKW, FH-StG Marketing & Sales, Wien 2009

stützen. (...) Kommunikations-Controlling ist notwendig, weil der operative Handlungsdruck in der Praxis sehr groß ist.“⁹²⁹

Controlling darf in diesem Zusammenhang weder mit Rechnungswesen oder Buchhaltung (engl. Accounting) noch mit Kontrolle (engl. Monitoring) im Sinne der Überprüfung von Maßnahmen und Prozessen durch Evaluation verwechselt werden. Controlling meint als Funktion, die von Aufgabenträgern in einem Unternehmen wahrzunehmen ist: ergebniszielorientierte Planung, Kontrolle und Informationsversorgung. Zerfaß präzisiert daher für Kommunikations-Controlling:

„Kommunikations-Controlling ist eine Unterstützungsfunktion, die Strategie, Prozess, Ergebnis- und Finanztransparenz für den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements schafft, und geeignete Methoden, Strukturen und Kennzahlen für die Planung.“⁹³⁰

Die Aufgaben von Kommunikationscontrolling bestehen nach Zerfaß also darin, die Management- und Umsetzprozesse der Unternehmenskommunikation zu analysieren, das Wissen und die Einstellungen von Stakeholdern zu beobachten, Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Kommunikation abzubilden, Messgrößen zu definieren und in Kennzahlsteckbriefen zu fixieren.⁹³¹ Da es für CCR – von Sponsoring und CSR abgeleitet – ausreichend praktische und theoretische Literatur, Beispiele, Anwendungshandbücher und basale Studien zu fast allen Elementen des Controllings gibt, widmet sich diese Arbeit auch jenen Faktoren, die in der klassischen Sponsorinliteratur bisher terra incognita sind: sogenannten Berichtskennzahlen⁹³², bestehend aus einem Wert und einer Einheit.

⁹²⁹ ZERFASS, Ansgar, *Controlling und Kommunikationscontrolling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche*, in: PFANNENBERG, Jörg/ZERFASS, Ansgar (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*, S. 28ff, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2010

⁹³⁰ ZERFASS, S. 35

⁹³¹ ebd.

⁹³² im Unterschied zu Ursachen- und Wirkungskennzahlen, Anm. d. Autors

Das Ziel ihrer Anwendung soll sein, wirtschaftsethisch erwünschtes Handeln und vorgegebene Ziele in Abstimmung mit den Vorgaben des Marktes dauerhaft zu verbinden. Denn CCR sollte grundsätzlich als Erfolgsfaktor in einem Geschäfts- oder einem Nachhaltigkeitsbericht auftauchen, nicht als Verlustbringer oder philosophischer Essay.

Für das CCR-Konzept sollen genau darum weniger theoretische Wirkungskontrolle und empirisch gestützte Evaluationen (Ursachen- und Wirkungskennzahlen), sondern ein erfolgsorientierter betriebswirtschaftlicher Ansatz diskutiert werden, wobei für diesen gleichwohl zu fordern sein wird, was für die meisten qualitativen Modelle Gültigkeit besitzt: Sie sind theoretische Konstrukte, die nicht mit der Realität zu verwechseln sind, aber Ausschnitte aus der Wirklichkeit auf einer kennzahlenbasierten Ebene sowie zum Zwecke einer besseren Beobachtung fokussieren.

„Im Fall von Kennzahlen für die Unternehmensleitung heißt dies konkret, dass die Verbindung zum monetär bewertbaren Erfolg der Geschäftstätigkeit nicht vernachlässigt wird. Mag dies für kleine oder auch manche mittelständischen Unternehmen noch mit Intuition der Unternehmensleitung möglich sein, so können sich große Unternehmen mit komplexen Stakeholderstrukturen nicht auf ‚immateriellen Erfolg‘ wie Respekt, Vertrauen oder Ansehen berufen. Eine wichtige Kernthese (...) lautet daher, dass stets und auf jeder Ebene der Versuch unternommen werden muss, alle Handlungen, die Unternehmen aufgrund der in moralischen Begriffen geäußerten Forderungen der Stakeholder durchführen, auch ökonomisch zu bewerten. Um auch Sachverhalte, die als ‚schwer messbar‘ gelten, beobachten zu können, bieten sozialwissenschaftliche Ansätze Anschlussmöglichkeiten, denn sie erlauben eine Definition des Begriffs ‚Messen‘ in weiterem Sinne. So versteht Klaus Heidenreich unter Messen: ‚(...) die Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Ereignissen entsprechend einer Regel – irgendeiner Regel‘.“⁹³³

Nochmals sei ganz klar festgehalten: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sagen nichts über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen und die Wahrnehmung von CCR-Maßnahmen aus. In dieser Hinsicht lassen sie „bloß“ Interpretationen von Geschäftsprozessen zu. Kennzahlen geben unter Berücksichtigung der „polylingualen Verfasst-

⁹³³ SCHUNK 2009, S.186

heit“⁹³⁴ eines Unternehmens vielmehr mehrdimensionale, facettenreiche Sachverhalte in einer komprimierten Form wieder.⁹³⁵ Sie geben einen raschen Überblick über die betrachteten Bereiche eines Unternehmens zu einem gewissen Zeitpunkt.⁹³⁶ Sie können als Zahl oder Zahlenverhältnis Aussagewert besitzen und sowohl isoliert von sonstigen Kennzahlen Betrachtung finden als auch innerhalb eines geordneten Ganzen.⁹³⁷ Die Anwendung von Kennzahlen dient der Ökonomisierung, der analytischen Darstellung der Kommunikationsmaßnahmen mit dem Zweck, Managemententscheidungen, die auch im CSR-Modell auf betriebswirtschaftlicher Grundlage zu erfolgen haben, auf Basis einfach zu apperzipierender Informationen zu erleichtern und als Instrument des Reportings innerhalb kürzester Zeit auch für eine größere Öffentlichkeit nachvollziehbar zu machen. Wir können in Ableitung von Lutz Heinrichs Definition einer Information über Handlungsbedingungen sogar sagen, dass Kennzahlen aus einer Fülle von Daten ein handlungsbestimmendes Wissen über vergangene, gegenwärtige und zukünftige Zustände der Wirklichkeit und Vorgänge in der Wirklichkeit anschaulich mit dem Zweck verdichten, Entscheider (intern) und Opinion Leader (extern) sowie – bei Bedarf – Stakeholder mit *aktueller* Information zu versorgen.⁹³⁸ Georg Seeblen hat den Prozess zur Theorie amalgamiert:

„Es gibt also keinen Unterschied mehr zwischen Kommunikation und Kontrolle. Kommunikation ist Kontrolle und umgekehrt.“⁹³⁹

Das Denken in Kennzahlen wird daher auch für die Unternehmenskommunikation immer entscheidender: Heute werden Imagewerte ebenso gemessen wie die quantitative und qualitative Resonanz der redaktionellen Berichterstattung. Es braucht keine Fähigkeit zur Hellseherei, um vor dem Hintergrund schrumpfender Kultur-Medienräume und der Unwilligkeit von Medien die in der Kultur engagierten Unter-

⁹³⁴ SCHUNK 2009, S. 185; Schunk verweist hier u.a. auf Josef Wieland, der Unternehmen als „polylinguale Systeme“ begreift: Unternehmen müssen in der Lage sein, relevante Ereignisse in vielen Sprachspielen – Ökonomie, Technik, Recht, Bürokratie, Moral – gleichzeitig oder selektiv zu bewerten und zu verarbeiten, Anm. d. Autors

⁹³⁵ vgl. STEFFEN 2004, S. 43

⁹³⁶ zit. nach SCHAFFHAUSER-LINZATTI, Michaela-Maria, *Grundzüge des Rechnungswesens. Bilanzierung, Bilanzanalyse und Kostenrechnung*, 2. Auflage, S. 97, facultas Verlag, Wien 2006

⁹³⁷ vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER 2008, S. 876f

⁹³⁸ vgl. HIRSCH 2002, S. 78

⁹³⁹ vgl. OSTERMAYER, FRITZ/EDLINGER, Thomas, „Blödheit ist ein sozialer Drogencocktail“, Interview mit Georg Seeblen, in: Falter 22/11, S. 29, Falter Verlag, Wien 2011

nehmen in ihrer Berichterstattung zu nennen, die Prognose zu erstellen, dass Medienanalysen als am häufigsten angewandte Form der Kontrolle alleine alsbald dazu führen werden, die klassischen Sponsoringetats massiv zu beschneiden. Mit ebenfalls massiven Auswirkungen auf die Kulturszene. Daher ist auch die Implementierung und Anwendung von Kennzeichensystemen im Rahmen von CCR eine entscheidende Grundvoraussetzung, selbst wenn die Ansätze keine Grundlage für allgemein gültige Aussagen und Vergleichbarkeit bieten. Worauf es ankommt, ist: mehr Transparenz und aussagekräftige Ergebnisse, insbesondere, wenn im Mittelpunkt das Image des Unternehmens als zentraler Wertetreiber steht.⁹⁴⁰ Die CCR-Kennzahlen sollen also den Zusammenhang zwischen Kommunikationsleistung, Image und Unternehmenserfolg veranschaulichen. Dabei ist zu beachten, dass die Tatbestände quantifizier- und messbar sind und weiters zwischen absoluten (Basis- oder Grundzahlen) und relativen Kennzahlen (Beziehungs-, Gliederungs- oder Indexzahlen, welche die Beziehung von Grundzahlen erläutern) sowie monetären (Anlagevermögen, Geldwertäquivalenzen, ...) und nicht monetären (Anzahl der Mitarbeiter, Marktgröße etc.) unterschieden wird. Die für unser Fach interessante Funktion als Kommunikationsinstrument bleibt in jedem Fall erhalten: Kennzahlen beinhalten Informationen, die Handlungen bewirken (Managemententscheidungen), Einstellungen verändern können, Vertrauen stabilisieren, Reputation (also vertrauenswürdiges Verhalten) sichtbar machen und Anschlußkommunikation (etwa in Medien) initiieren.

Nun gibt es in Theorie und Praxis keine einheitliche Berechnungsmethode für Kennzahlen. Sie werden nach dem jeweiligen Zweck und den zur Verfügung stehenden Daten definiert⁹⁴¹, die es für CCR im Allgemeinen und für jeden CCR-Investor individuell zu ermitteln gilt. Am Guten daran lassen Lechner/Egger/Schauer keinen Zweifel:

„Kennzahlensysteme sind keine starren Gebilde; sie erfahren Änderungen und Anreicherungen, soweit sich diese aus neuen Gegebenheiten, etwa wegen Änderung der unternehmerischen

⁹⁴⁰ vgl. ROLKE, Lothar, *Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum CommunicationControlCockpit*, in: TRIMEDIAtoics, Ausgabe 7, S. 2ff, Trimedia Communications, Frankfurt 2004

⁹⁴¹ zit. nach SCHAFFHAUSER-LINZATTI 2006, S. 97

Zielvorstellung, als notwendig erweisen.“⁹⁴²

Mit der Implementierung von CCR muss daher auch ein Versuch gestartet werden, den unternehmerischen Informationsbedarf anhand eines objektiven Informationsangebotes zu konkretisieren und sowohl für den CCR-Investor als auch für den CCR-Partner zu postulieren. Ihre Anwendung und Darstellung ergibt sich jeweils aus dem an den CCR-Zielvorgaben abgeleiteten unternehmerischen Informationsbedarf⁹⁴³ und Kommunikationsbedarf des Managements. Ihre volle Aussagekraft besitzen Kennzahlen nur dann, wenn sie zwischenzeitlich oder zwischenbetrieblich (also wenn mehr als ein Unternehmen CCR-Kennzahlen darstellt) gegenübergestellt werden.⁹⁴⁴ Eine Aufgabe, die in der Regel auch durch Medienvermittlung geschieht und somit durch gesellschaftliche Relevanz angereichert wird.

2.12.2 Kennzahlen als Tool der CCR-Evaluation

Wenn Kennzahlen zum Thema der Kommunikationsforschung werden, dann darf ruhigen Gewissens von einer zunehmenden Marktorientierung von Kommunikatoren gesprochen werden. Effizienzorientierung heißt das Stichwort, das seit geraumer Zeit schon die Marketingforschung, seit kurzer Zeit die Public-Relations-Forschung und in naher Zukunft auch die „Sponsoring“- oder besser: CCR-Forschung beschäftigt hat oder beschäftigen wird. Controlling, wie wir das bereits festgestellt, gewinnt immer mehr an Bedeutung, weil Planung und Ausführung von Kommunikation Effektivität und Effizienz gewährleisten soll. Während nun Finanzcontrolling etwa standardisiert und rechnerisch vonstatten gehen kann, ist Controlling von Kommunikation und ihren Prozessen etwas komplexer. Im Sprachgebrauch wird daher auch weniger gern von Controlling gesprochen, als vielmehr von Evaluation: Finanzwirtschaftliches Controlling plant zuerst Zielwerte, um sie anschließend zu kontrollieren, Kommunikationscontrolling, also Evaluation, bricht hingegen von Unternehmenszielen messbare

⁹⁴² LECHNER/EGGER/SCHAUER 2008, S. 876

⁹⁴³ Unter „Informationsbedarf“ werden relevante Daten verstanden, die zur Erfüllung der Aufgaben im Unternehmen benötigt werden. Wenn man als Ausgangspunkt für die Ableitung des Informationsbedarfs die zu lösenden Aufgaben wählt, erhält man den „objektiven Informationsbedarf“. Sind die Informationsempfänger der Ausgangspunkt, gelangt man zum „subjektiven Informationsbedarf“, Anm. d. Autors zit. nach GLADEN, Werner, *Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen*, 5. Auflage, S. 4, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011

⁹⁴⁴ vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER 2008, S. 877

Kommunikationsziele herunter, integriert damit den Planungsprozess und kontrolliert anschließend die Einhaltung.⁹⁴⁵

Evaluation (oder Evaluierung) ist daher ein mittlerweile häufig gebrauchter Begriff, der – abgeleitet von lat. *valere*: gesund, stark, geeignet sein; vermögen; gelten – allgemein die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Projekten, Prozessen und Organisationseinheiten bedeutet.⁹⁴⁶ Marwitz weist in seinen Ausführungen zur Evaluationsforschung aber darauf hin, dass es in der sozialwissenschaftlichen Diskussion keine präzise Definition gibt (wiewohl Evaluation eigentlich eine wissenschaftliche Dienstleistung zu Handlungsanleitungen sein sollte). Die mit dem Begriff assoziierten Vorstellungen würden vielmehr von „Festsetzung des Wertes“ bis zu „systemisches Verfahren zur Prozessanalyse in Bezug auf Ziele, Strategie und Nutzen“⁹⁴⁷ reichen. Wir wollen an dieser Stelle ebenfalls auf eine Unterscheidung verzichten, weil sie für unser Anliegen im Grunde unerheblich ist. Wesentlich ist vielmehr das Ziel von Evaluation zu kennen: die Festlegung des Wertes bzw. Nutzens einer Sache.

„Demnach hat Evaluation grundsätzlich etwas mit der Tätigkeit des Bewertens zu tun. Evaluation erfolgt systematisch, d.h. eine Evaluation wird auf bestimmte Evaluationszwecke hin ausgerichtet und so geplant, dass sich die Durchführung von den verfolgten Zielen ableitet. Die dafür notwendigen Daten sollen mit angemessenem Aufwand erhoben werden und die Bewertungsgrundlagen so erstellt werden, dass Bewertungen darauf basieren können; sie ist also zweck- und zielorientiert mit dem primären Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden.“⁹⁴⁸

Bei Evaluationen müssen die Perspektiven und Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigt werden. Daher gibt es keine allgemein standardisierte Methode, im Mix von quantitativen und qualitativen Verfahren liegt nach Marwitz das Hauptaugenmerk heute nicht auf den Vorteilen und dem Wert einer Methode gegenüber der anderen,

⁹⁴⁵ vgl. BESSON, Nanette Aimée, *Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*, 3. Auflage, S. 31, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

⁹⁴⁶ vgl. wikipedia, online verfügbar: <http://de.wikipedia.org/wiki/Evaluation>

⁹⁴⁷ vgl. MARWITZ 2006, S. 175; zu theoret. Grundlagen der Evaluation, Evaluationstheorien, -geschichte, -arten, -modellen etc. siehe ebd.

⁹⁴⁸ MARWITZ 2006, S. 179

sondern vielmehr auf der sinnvollen Kombination verschiedener Methoden.⁹⁴⁹ Auf CCR angewandt ließe sich formulieren:

Die CCR-Evaluation ist die mit Hilfe wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden zweck- und zielorientierte, systematische Analyse, Kontrolle und Bewertung der Planung, Durchführung und Auswertung von CCR-Maßnahmen zu deren Optimierung und aus der Sicht des CCR-Investors und seiner Unternehmensziele.⁹⁵⁰

Evaluationen mit Kennzahlen werden dabei einer sogenannten effizienzkriterien- und praxisorientierten Evaluation zuzurechnen sein. Mit Hilfe von Ursache-Wirkungs-, Aufwands-Effektivitäts- und Kosten-Nutzen-Analysen sollen Erkenntnisse über Maßnahmen gesammelt werden, um möglichst generalisierbare Ergebnisse in Bezug auf Nützlichkeit zu finden. Es wird daher auch von summativer Evaluation gesprochen. Der Einsatz von Kennzahlen, also die Entscheidung, was ein CCR-Investor zu welchem Zweck wissen will, leitet sich schließlich von der strategischen Planung des CCR-Managements und seiner Ziele ab, die somit Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz von Kennzahlen ist. Es ist und bleibt die Herausforderung des Unternehmensmanagements, initiativ zu werden und jeweils Kennzahlen zu definieren. Die Literatur empfiehlt dafür den Einsatz von entsprechenden Balanced Scorecards, anhand derer sich Kennzahlen letztlich indentifizieren lassen, die aber auch weiche Faktoren berücksichtigen, und daher zu einem Führungsinstrument und weniger zu einem Kontrollinstrument werden.⁹⁵¹ Immerhin liegt ein wesentlicher Aspekt in der Anwendung von Kennzahlen darin, dass die Ergebnisse offengelegt werden und somit Bestandteil einer auf konkrete Entscheidungen bezogenen Diskussion, an der Management und Stakeholder teil haben, sind.

2.12.2.1 Balanced Scorecard

Seit Cutlip, Center und Broom Mitte der 1950er Jahre ihr erstes PR-Evaluationsmodell vorgestellt hatten, ist Kommunikationskontrolle ein immer wiederkehrendes

⁹⁴⁹ vgl. MARWITZ 2006, S. 198

⁹⁵⁰ vgl. MARWITZ/ 2006, S. 239 über Sponsoring-Evaluation

⁹⁵¹ vgl. COTTING, Patrick, *Entwicklung einer Sponsorship-Scorecard als strategisches Entscheidungs- und Controlling-Instrument*, in: HERMANN, Arnold/RIEDMÜLLER, Florian (Hrsg.), *Sponsoring und Event im Sport – Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform*, S. 98ff, Verlag Vahlen, München 2003; vgl. BESSON

Thema der Praxis und Forschung. Von der Relevanz nicht wirklich überzeugt, scheiterte die praktische Anwendung von Evaluation aber bis zum heutigen Tag an den auch in der Sponsoringkontrolle als Subthema einer Evaluation der Gesamtkommunikation bereits bekannten Parametern: emotionale Hindernisse des Kommunikationsmanagements, Kompetenzdefizite bei Methoden, Geldmangel, Zeitmangel, Personalmangel und letztlich an der Kausalitätsproblematik.

Nun haben wir festgestellt, dass CCR ein Wertetreiber zunächst insofern ist, als im Rahmen von CCR ein Unternehmen ein kommunikatives Angebot an einen Empfänger unterbreitet, das ein erhebliches monetär und nicht monetär zu bewertendes Mehrwertpotential auf- und nachweisen kann bzw. könnte. Wird diesem nicht nachgespürt, wird es gleichsam in einer „Black Box“ weggespeichert und erst gesucht und gefunden, wenn es bereits zu spät ist. Hier setzt die – für die Berücksichtigung der Stakeholder wichtige – multiperspektivische Implementierung von Evaluation und Balanced Scorecards, wie sie etwa bei Bresson⁹⁵² oder Marwitz⁹⁵³ vorgestellt werden, an. Es geht um die Identifizierung und Steuerung von kommunikativen Ressourcen und ihrer Nutzbarkeit. Speziell im Kommunikations-Subsystem Kultur scheint dieser Gedanke überfällig, soll CCR (aber durchaus auch PR) im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit deutlich sichtbar am Radar der Unternehmenskommunikation bleiben. Denn bisher wird Controlling in aller Regel den Stabstellen Personal, F&E, Marketing oder Umwelt überlassen.⁹⁵⁴

Im Zusammenhang mit der Bewertung von Einreichungen zum Bank Austria Kunstpreis, wurde etwa bei der Bank Austria ein Scorecard-Modell für kulturelles Engagement eingeführt und seither laufend entwickelt.

⁹⁵² siehe detaillierte Modelle für PR bei BRESSON, S. 88ff, Anm. d. Autors

⁹⁵³ siehe detaillierte Modelle für Sponsoring bei MARWITZ 2006, S. 260ff, Anm. d. Autors

⁹⁵⁴ vgl. GÜNTHER/GÜNTHER, S. 383

In der aktuellen Diskussion um die Wertschöpfung durch Kommunikation werden nun zwei Perspektiven verfolgt: die Bewertung von Kommunikation im Hinblick auf Bilanzierbarkeit (wobei Kommunikation in ihrer Funktion nicht betrachtet wird) sowie – prozesshaft – mit Blick auf Strategie und deren Steuerung. Mit der hier folgenden Identifizierung von CCR-Kennzahlen soll eine praxisbezogene Sichtweise des Controllings für einen Wertetreiber (CCR nämlich) diskutiert werden, die allerdings nur einen Ausschnitt aus der Gesamtkommunikation eines Unternehmens geben und zu einem Corporate Performance Management beitragen kann, wenn auch betriebswirtschaftliche Effekte auch weiterhin nicht mit allen Kennzahlen wirklich messbar sind. Abgesehen von Maßnahmen im Rahmen von CPM ist jedoch die Performance der Kommunikationsmaßnahme CCR als Subsystem der Gesamtkommunikation, die mit den Kennzahlen der Communication Control auch betriebswirtschaftlich dargestellt wird und strategische Steuerungshinweise für ein CCR-Management zulässt, messbar. Der Beitrag von CCR als Wertetreiber lässt sich als Vorgang des Value Based Managements schließlich nur im Zusammenhang mit korrelierenden anderen Wertetreibern (PR, Werbung, Marketing, etc.) bewerten.⁹⁵⁵

Die im folgenden zusammengefassten und vorgestellten Berichtskennzahlen spiegeln mögliche einfache Anwendungen wider. Nicht alle werden für jede CCR-Strategie, CCR-Planung oder jedes CCR-Controlling notwendig, nicht jede generell für einen CCR-Investor nutzbar sein. Wir haben ja bereits festgestellt: Es ist die Herausforderung des Managements, Kennzahlen zu identifizieren. Dabei gelten auch die für PR von Besson aufgestellten Forderungen:

- Wenige entscheidende Kennzahlen sind nützlicher als viele unwichtige
- Verknüpfung mit Visionen, Werten und kritischen Erfolgsfaktoren
- Kennzahlen sollen Vergangenheit und Zukunft berücksichtigen
- Kennzahlen sollen für alle Hierarchie-Ebenen einheitlich sein (und damit auch das Reporting der Corporate Performance berücksichtigen)
- Mehrere Kennzahlen können zu Gesamtindizes der Performance verdichtet werden.

⁹⁵⁵ vgl. LANGE, Mirko, *Das Communication Value System der GPRA*, in: PFANNENBERG, Jörg/ZERFASS, Ansgar, *Wertschöpfung durch Kommunikation – Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*, FAZ-Verlag, Frankfurt 2005

- Kennzahlen sollen geändert werden, wenn sich Strategien und Rahmenbedingungen ändern
- Kennzahlen müssen Vorgaben oder Ziele haben, die auf Evaluation beruhen⁹⁵⁶

Die hier zur Diskussion gestellten Kennzahlen berücksichtigen auch keine Zu- oder Abschläge aus qualitativen Analysen. Es ist also durchaus gerechtfertigt, von Bruttokennzahlen zu sprechen. – Der Begriff *brutto* für *gesamt* leitet sich ja ohnehin vom lateinischen *brutus* für *stumpf* oder *unrein* ab.

2.12.3 Communication Value

Die Frage, ob Kulturförderung den Förderern nützt, ist – trotz Sponsoringtradition – im Kulturbetrieb nahezu verpönt. Jahrzehntlang gelang es Kunst und Kultur höchst wirkungsvoll, sich jeglicher Messung zu entziehen.⁹⁵⁷ Will man aber einen effizienten Ressourceneinsatz der knapper werdenden Zuwendungen sicherstellen und legitimieren, dann wird künftig auch der Kulturbetrieb als Partner von CCR-Modellen nicht umhin kommen, utilitaristischer zu denken, das absolute Dogma der Freiheit von Zweckorientierung aufzugeben⁹⁵⁸ und die antizipierte Qualität von Kunst und Kultur zumindest fassbar zu machen. Gleiches gilt auch auf Unternehmensseite, die im CCR-Konzept die Verpflichtung hat, CCR-Maßnahmen strategisch zu planen, partnerschaftlich zu evaluieren und laufend zu kontrollieren. Speziell beim Communication Control, also bei der Bewertung des Erfolges von CCR-Maßnahmen im Bereich eines CROI, ist bei der Erstellung von Kennzahlen die konsequente Einbindung der Kulturbetriebe (Publikumsmessung, Clippings, Belegmethode, Deckungsbeitragsindex etc.) evident, nicht zuletzt, um Aufwände der Evaluation gering zu halten.

CCR muss sich zunächst an ihrem kommunikativen Anspruch messen lassen, ihre Leistungswerte aber auch Wirtschaftlichkeit nachweisen. CCR-Kennzahlen – die ESB würde diese Kennzahlen unter ALPHAwerte⁹⁵⁹ subsummieren – lassen sich im Vergleich zu Studien kurzfristig, und – insbesondere bei Eigenevaluationen – relativ

⁹⁵⁶ zit. nach BESSON 2008, S. 208

⁹⁵⁷ zit. nach KLEIN 2008, S. 621

⁹⁵⁸ vgl. ebd.

⁹⁵⁹ ALPHAwerte errechnen die für einen „Sponsor“ relevanten Leistungen zu jeweils adäquaten Marktpreisen. BETAwerte errechnen anhand qualitativer Aspekte (Fitting, Awareness, Image), welche individuellen Zu- oder Abschläge vom ALPHAwert gerechtfertigt sind, Anm. d. Autors

günstig erzielen, ein Evaluationsbudget wird dennoch unerlässlich sein. Nicht nur weil sich CCR auch an nachhaltigem empirischen Datenmaterial etwa aus der Ursachen- und Wirkungsforschung orientieren muss, sondern auch, weil für manche hier vorgestellten Kennzahlen (etwa Umwegrentabilität oder Werbeäquivalenzen bei direkten CCR-Kontakten) zunächst in Basisdaten investiert werden muss, auf die über einen, ein Geschäftsjahr hinausgehenden, Zeitraum hinweg Bezug genommen werden kann; oder, weil – speziell bei Eigenevaluationen – Metha-Evaluationen (also Evaluationen von Evaluationen) durch externe Evaluatoren durchaus sinnvoll erscheinen können.

2.12.3.1 Publikumsmessung

Die Publikumsmessung dient der Summenfindung des Kontaktes von Stakeholdern mit CCR-Maßnahmen. Es wird zwischen direktem Publikum (Menschen, die eine Veranstaltung im Rahmen von CCR besuchen) und indirektem Publikum (Menschen, die eine CCR-Veranstaltung über Medien verfolgen oder vermittelt bekommen) unterschieden.⁹⁶⁰ Das direkte Publikum ist mittels Zählungen und/oder verkaufter Tickets einfach erfassbar (solange Kulturbetriebe unter dem Druck von Rankings der Besucherquoten nicht schummeln oder Diversifikation nach Geschlecht oder Milieus keine Kontrollgröße zu sein hat), das indirekte Publikum kann zum einen nur über Medienanalysen (Reichweiten- oder Medienresonanzanalyse) abgeleitet werden, die von Mediaagenturen angeboten werden,⁹⁶¹ zum anderen von kontrollierbaren Auswertungen allfälliger Online- und viraler Marketingangebote⁹⁶² des CCR-Managements wie zum Beispiel Downloads von Video- und Audiopodcasts, Page Impressions⁹⁶³, Visits⁹⁶⁴, Unique Clients⁹⁶⁵, Followers und Friends in Social Media Netz-

⁹⁶⁰ vgl. MARWITZ 2006, S. 97

⁹⁶¹ vgl. ebd.

⁹⁶² Der Ursprung von Viralem Marketing basiert auf dem Vertrauen, welches Menschen ihnen bekannten Personen entgegenbringen. Virales Marketing beruht auf der Annahme, dass Kunden, die mit einem Angebot außergewöhnlich zufrieden sind, Empfehlungen aussprechen. Ziel der entsprechenden Maßnahmen im Marketing ist es, durch überdurchschnittlich hohe Kundenzufriedenheit ein positives Image aufzubauen und hierüber neue Kunden zu gewinnen und so den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu sichern und zu steigern, Anm. d. Autors, zit. nach: <http://www.agilia.at/social-networking>

⁹⁶³ Anzahl der von Nutzern abgerufenen Seiten einer CCR-Maßnahme oder Media Citizens, Anm. d. Autors

⁹⁶⁴ Summe der einzelnen zusammenhängenden Nutzungsvorgänge eines Onlineangebots, Anm. d. Autors

⁹⁶⁵ misst die Zahl der verwendeten Endgeräte – PC, PDA, Mobiltelefon etc. – von denen auf eine Website mittels eines Browsers zugegriffen wird, Anm. d. Autors

werken etc. Diese Messung wird im Regelfall der CCR-Partner vornehmen können. Aus dieser Messung ergeben sich:

- **Direkte Besuche** (da ein und derselbe Besucher ja auch mehrmals etwa ein Ausstellung- oder Konzerthaus besuchen kann, ist es sinnvoll von *Besuchen* und nicht von *Besuchern* zu sprechen)
- **Indirekte Besuche**
 - Reichweitenanalysen Print, elektronisch, off- und online
- **Virale Besuche**
 - Aufrufe- und Downloads von Beiträgen des Media Citizens
 - Unique Clients (des CCR-Partners, der CCR-Site)
 - Visits (des CCR-Partners, der CCR-Site)
 - Page Impressions (des CCR-Partners, der CCR-Site)
 - Social Media Friends (des CCR-Partners, der CCR-Site)

2.12.3.2 Clippings bzw. Pressbook-Methode

Dabei werden jene Ausschnitte aus Print- und Onlinemedien sowie Mitschnitte aus elektronischen Medien erfasst, die Auskunft über das CCR-Engagement geben und zu einer Dokumentation zusammengefasst werden können.⁹⁶⁶ Die simpelste abzulesende Aussage lautet: Je höher die **Clipping**-Anzahl desto besser konnte das Kommunikat platziert werden. Damit können im Nachhinein durch Gewichtung und qualitative Analyse auch Interpretationen zur Durchdringungskraft von Kommunikationsereignissen erfolgen. Das Clipping dient also als Grundlage etwa der ...

2.12.3.3. Medienresonanzanalyse.

Hierbei erfolgt eine statistische Aufbereitung der Medienpräsenz nach quantitativen und inhaltsanalytischen Kriterien wie Reichweite und positive oder negative Tendenz der Berichterstattung oder auch eine statistische Verknüpfung mit Themenumfeldern zu weiteren, vertiefenden Kennzahlen, wie sie etwa der PRVA empfiehlt: Der **Initiativquotient** weist den eigen- und fremdinitiierten Anteil der Berichte aus, der **Initiativindex** die Steigerung der Anzahl der Journalistenanfragen in einer Zeitreihe, der **Transformationsgrad** bestimmt, inwieweit Key-Messages Eingang in die

⁹⁶⁶ vgl. BRUHN 2010, S. 261

Medien finden, das **Akzeptanzniveau** spiegelt deren journalistische Bewertung wider.

2.12.3.3. Share of Voice

Die Quantität der Clippings sagt, insbesondere wenn sich die Medienbeobachtung vom zu suchenden Stichwort des CCR-Partners ableitet, allerdings nichts darüber aus, ob und wie oft der CC genannt wurde. Es entstehen aus der einfachen Pressbook-Methode daher zwei Werte, die es aus Sicht des CCR-Investors zu berücksichtigen gilt: Der unkorrigierte **Clipping-Bruttowert**, der darüber Auskunft erteilt, wie oft eine CCR-Maßnahme in der Medienberichterstattung Berücksichtigung gefunden hat; und der unkorrigierte **Clipping-Nettowert**, der angibt, wie oft der CCR-Investor in den Berichten vorkommt. Es geschieht ja nicht selten, dass über ein CCR-Projekt berichtet wird, der Investor aber ungenannt bleibt. Daher empfiehlt es sich im Hinblick auf messbare Werbeäquivalenzwerte auch, den Share of Voice (SOV) ausweisen zu lassen. Denn das Werbeäquivalent für einen Investor ist gleich null, wenn über ein Projekt zwar berichtet wird, der Geldgeber aber in der Berichterstattung nicht vorkommt. Der Nettowert ist, so nicht ein entsprechender Dienstleister zur Auswertung herangezogen wird, und sowohl CCR-Investor als auch CCR-Partner über eine eigene Medienbeobachtung verfügen, durch direkten Vergleich leicht auszuweisen.

Der SOV bezeichnet in diesem Zusammenhang den Anteil an Kontakten, der im Rahmen der Berichterstattung über CCR-Maßnahmen beim Rezipienten erreicht werden konnte. Er wird im Rahmen der Medienanalyse ausgewertet. Im Rahmen eines vom österreichischen Medienbeobachtungs-Dienstleister Observer in Kooperation mit der Wiener PR-Agentur leisuregroup in Entwicklung befindlichen Verfahrens („Sponsoring-Basket“) soll sich auf Basis des SOV damit in absehbarer Zeit auch der Werbeäquivalenzwert für das Unternehmen ableiten lassen.

2.12.3.5 Werbewertanalyse

Sie dient der Kalkulation des CCR-Nutzens in Form einer Opportunitätskosten-Betrachtung des Werbewertes. Die Berechnungsgrundlage sind dabei die Kosten für klassische Anzeigenschaltungen in elektronischen, Print- oder Onlinemedien.

Errechnet wird (zumeist von einem entsprechenden Anbieter), welcher Betrag für klassische Werbung hätte aufgebracht werden müssen, um jenen Medienraum zu erreichen, der durch die Berichterstattung über eine CCR-Maßnahme erzielt werden konnte. Das ermöglicht Kommunikationswerte zu quantifizieren und auf einer monetären Basis zu vergleichen.⁹⁶⁷

ÜBERSICHT WERBEWERT, REICHWEITE & ARTIKEL JE AUSSTELLUNG Zeitraum 2010			
Übersicht		 Bank Austria Kunstforum	
Auswertung-2010			Prozent vom Gesamtwert
Augenschmaus	Anzahl - Artikel	490	30,57%
	Summe - Leser	98.377.964	26,03%
	Summe - Werbewert	€ 302.603	14,31%
Birgit Jürgenssen	Anzahl - Artikel	122	7,61%
	Summe - Leser	22.528.935	5,96%
	Summe - Werbewert	€ 200.970	9,50%
Frida Kahlo	Anzahl - Artikel	736	45,91%
	Summe - Leser	177.942.717	47,08%
	Summe - Werbewert	€ 1.181.243	55,85%
Ingried Brugger	Anzahl - Artikel	61	3,81%
	Summe - Leser	25.237.951	6,68%
	Summe - Werbewert	€ 216.262	10,23%
Kunstforum allgemein	Anzahl - Artikel	193	12,04%
	Summe - Leser	53.870.360	14,25%
	Summe - Werbewert	€ 213.818	10,11%
Past Present Future	Anzahl - Artikel	1	0,06%
	Summe - Leser	25.000	0,01%
	Summe - Werbewert	€ 11	0,00%
Gesamt: Anzahl - Artikel		1.603	
Gesamt: Summe - Leser		377.982.927	
Gesamt: Summe - Werbewert		€ 2.114.906	

Abb. 2-24: Beispiel einer einfachen Medienresonanz- und Werbewertanalyse des Bank Austria Kunstforums, Quelle: United Synergies

2.12.3.6. Beleg-Methode

Sie erfasst die Auflagenhöhe von Druckschriften, Katalogen, Datenträgern, Programmheften usw., die mit dem Unternehmensaufdruck (Logo, Hinweis, Dank-

⁹⁶⁷ vgl. MARWITZ 2006, S. 98

sagung...) versehen wurden.⁹⁶⁸ Damit kann ein zusätzlicher Werbewert errechnet werden, allerdings nur, wenn der CCR-Partner über ein Pricing seiner Leistungen verfügt.

2.12.4 Effizienzkontrolle

Für eine Beurteilung der Effizienz ist laut Literatur die Wirksamkeit, also die Effektivität der CCR-Maßnahme im Hinblick auf die mit dem Einsatz der Maßnahmen verfolgten Ziele maßgeblich. Die Wirksamkeit setzt sich nun sowohl aus empirischer Wirkung als auch aus kaufmännischer Wirkung zusammen. Im Sinne eines Kosten-Nutzen-Vergleiches bietet sich für Letzteres ganz allgemein der Wirtschaftlichkeitsquotient an, der eine Effizienz mit dem Quotienten aus der kaufmännischen Wirksamkeit und dem damit verbundenen Aufwand definiert. Um eine betriebswirtschaftlich korrekte Aussage zu ermöglichen, muss der Quotient sowohl im Zähler als auch im Nenner monetäre Größen enthalten.⁹⁶⁹ Unter den Kosten (K) werden naturgemäß alle Aufwendungen zusammengefasst, die durch den Einsatz der CCR-Maßnahme entstehen. Der Sponsoringeffekt bei ökonomischen Unternehmenszielen wie Umsatz oder Gewinn ist relativ leicht quantifizierbar und damit möglich. Das Restrisiko einer eindeutig validen Zuordnung der Wirkungen muss allerdings bei dieser Kennzahl in Kauf genommen werden.

Das gilt auch für die von Michael Klemm vorgeschlagene Zeitreihenvergleichsformel für Sponsoring, die als zeitlich bestimmte Momentaufnahme der **Umsatzperspektive** einer CCR-Maßnahme aber gute Interpretationen zu Entwicklungstendenzen zulässt: Diese Effizienzkennzahl basiert auf der Annahme, dass zwischen dem Zeitpunkt der Anhebung von Sponsoringbudgets (wobei auch die Steigerung von 0 auf 1 eine Anhebung ist, durchaus also auch die Bekanntgabe eines Sponsorings sich zum Start der Messung eignet) eines CCR-Projekts und dessen Abschluss sich die Aufmerksamkeit steigert und ein Mehrumsatz generierbar sein müsste bzw. sollte:

$$\frac{\text{Umsatz } t_1 - t_0}{\text{Kosten } t_1 - t_0}$$

⁹⁶⁸ vgl. BRUHN 2010, S. 261

⁹⁶⁹ vgl. MARWITZ 2006, S. 141

Das Ergebnis drückt aus, welcher Mehrumsatz in Abhängigkeit von den angegebenen Sponsoringkosten erzielt werden kann. Sollte die Kennzahl gleich 0 sein, so wurde kein Mehrumsatz generiert. Bei einem Wert von 1 steigt pro 1 Euro zusätzlicher Sponsoringkosten der Umsatz um einen Euro usw.⁹⁷⁰

Ähnliches ist auch von den Termen Umsatz und Branchenvergleich ableitbar. Mit Hilfe dieser von Klemm vorgeschlagenen Kennzahl können Umsatzsteigerungen relativiert werden, die hauptsächlich auf ein Markt- oder Branchenwachstum zurückzuführen sind.

$$\frac{\text{Umsatzsteigerung (zweier zu vergleichender Zeiträume) in \%}}{\text{Steigerung des (Branchen)– Marktwachstums in \%}}$$

Bei einem Ergebnis > 1 hat eine branchenüberproportionale Umsatzsteigerung stattgefunden. Das *kann* nun durch CCR-Engagements hervorgerufen worden sein, wenn sowohl Umsatz $t_1 - t_0$ als auch Sponsoringkosten $t_1 - t_0 > 0$ sind.⁹⁷¹

Horst Steffen schlägt schließlich ein Effizienz-Controlling aus der **Ertragsperspektive** vor: Dabei werden CCR-Projekte zusammenfassend bewertet, um einen ökonomischen ROI zu filtern, indem Gewinne in das Verhältnis zu CCR-Kosten unter Berücksichtigung des Marktwachstums gestellt werden.⁹⁷²

$$ROI = \frac{M(SA - KA) - MW(M - KA)}{K}$$

M	=	Marge
SA	=	Absatzmenge mit CCR-Maßnahmen
KA	=	Absatzmenge ohne CCR-Maßnahmen
MW	=	Marktwachstum
K	=	Kosten

⁹⁷⁰ vgl. KLEMM, Michael, *Sponsorincontrolling – Effizientes Sponsoring durch Generierung und Implementierung eines Sponsoringcontrollsystems*, S. 324, Shaker Verlag, Aachen 1997

⁹⁷¹ vgl. KLEMM 1997, S. 324

⁹⁷² STEFFEN 2004, S. 58

Allerdings muss auch bei dieser spezifisch ausgelegten Kennzahl in Kauf genommen werden, dass Wirkungsinterdependenzen der Unternehmenskommunikation hier kein 100prozentig signifikantes Ergebnis liefern. Gleiche und ähnliche Einschränkungen lassen sich auch für allfällige CCR-Einzelableitungsversuche, etwa der bei Besson diskutierten PR-Renditeformel von Franz Bogner (1999), der auf Theorien der Wirkungsforschung basierenden PR-Gesamtwirkungsformel von Martin Apeler (1994) oder dem CommunicationControllCockpit von Lothar Rolke (2004) prognostizieren.⁹⁷³ Diese Messmethoden werden hier daher auch nicht weiter vorgestellt. Es bieten sich aber für eine einfache Effizienzkontrolle darüber hinaus gehend zum Beispiel Kontaktzahlen, kalkulatorische Nutzen, der Zielerreichungsgrad und der Inter-Communication-Task-Index an.

2.12.4.1. Klassische Kontaktzahlen

Kontaktzahlen bezeichnen die summarische Häufigkeit des Kontaktes von Zielgruppen mit den CCR-Maßnahmen. Auf der Basis dieser Kontaktsummen wird unter Berücksichtigung der CCR-Kosten ein hypothetischer Tausenderkontaktpreis (TKP) für Maßnahmen ermittelt. Der TKP^{CCR} gibt an, wieviel der Kommunizierende für 1.000 Kontakte in einem – allerdings nur kostenpflichtigen – „Medium“ (Printmedien, elektronische Medien, Onlinemedien, Werbemittel, Merchandisingprodukte, ...) bezahlen muss oder müsste. Beim TKP^{CCR} sollen aber nicht nur die klassischen Medien-Reichweiten (RW), also das indirekte Publikum, berücksichtigt werden, sondern auch tatsächliche Besuche (B), also das direkte Publikum bei CCR-Veranstaltungen, sowie die Hospitality-Leistungen (HL) des Partners, in den investiert wurde (Logoplatzierungen auf Werbemitteln, Durchsagen, Links auf Homepage, Bannerschaltungen, Dienstleistungen etc.). Damit wird eine erste Form der quantitativen Leistungskontrolle von CCR-Maßnahmen ermittelt.⁹⁷⁴ Voraussetzung dafür sind Publikumsmessung, Reichweitenanalyse, die kompositionell erstellte Übersicht der Kontaktwerte der Zielgruppe sowie eine Leistungskostenübersicht des CCR-Partners.

⁹⁷³ vgl. BESSON, S. 212ff

⁹⁷⁴ vgl. MARWITZ 2006, S. 96; weitere Überlegungen zu Definition, Erfassung, Bewertung und Problematik siehe ebd.

$$TKP^{CCR} = \frac{K}{(RW + B + HL)} \times 1000$$

Das Messverfahren der FASPO unterscheidet zwischen nicht-quantifizierbaren Leistungen (Pressearbeit, Medienresonanz, Zielgruppenbewertung) als Grundwert und quantifizierbaren Kontaktarten wie mediale Werbekontakte, verkaufsfördernde Kontakte und dialogisch unmittelbare Kontakte, die bewertet werden können. Bereits bei der Planung ist im Übrigen der Einsatz des Sponsormeters der ESB eine Möglichkeit: Eines der Kernprobleme jeder CCR-Partnerschaft ist ja die Preisbestimmung. Dabei ist nicht nur die unterschiedliche Interessenslage zwischen Investor und Anbieter problematisch. Zumeist fehlt es auch an Bewertungsmethoden, die den Wert einer Sponsoringleistung zu definieren helfen.

Der Sponsormeter, den die ESB Europäische Sponsoring-Börse im Jahr 2000 lancierte, bewertet alle Leistungen, die in einer Sponsoringpartnerschaft vereinbart werden können. Dies sind:

- Werbeleistungen und PR in Medien (TV, Print, Radio, Internet etc.)
- Werbeleistungen, die am Veranstaltungsort direkt wirken
- alle Arten von Produktdarstellung und Verkaufsförderung
- alle VIP- und Hospitality-Leistungen
- alle Rechte, die der Sponsor erhält

Der Sponsormeter steht dabei nicht in Konkurrenz zu anderen Bewertungsinstrumenten wie beispielsweise der Media-Analyse. Vielmehr sorgt der Sponsormeter dafür, dass der Wert einer CCR-Partnerschaft nicht nur nach den gemessenen TV- und Printkontakten bewertet wird, sondern anhand aller Leistungen, die der Investor erhält.⁹⁷⁵

2.12.4.2. Direkte Kontaktzahlen

Nicht nur Rezipienten von Medien oder Werbemitteln kommen in Kontakt mit Kommunikationsbotschaften eines CCR-Investors, direkte Kontakte, also Besucher von Veranstaltungen tun es umso mehr und in anderer Qualität. Da es kein

⁹⁷⁵ EUROPÄISCHE SPONSORING BÖRSE, *Sponsoring-Leistungen definieren, bewerten und zertifizieren*, online verfügbar auf: <http://www.esb-online.com/sponsor-meter/die-idee/>

Bewertungsverzeichnis für diese CCR-Konsumenten gibt, muss erst eines erstellt werden. Die Bewertung der direkten Zielgruppe muss also sowohl kompositionell als auch holistisch erfolgen. Das bedeutet, dass die einzelnen Bewertungen von Zielgruppen durch Summierung der kommunikativen Teilwirkungen bestimmt werden. Durch Vergleichswerte bei Volkswagen, dem Gerry Weber Open 2002 und Werder Bremen haben Burmann/Feddersen etwa u.a. die Kontaktwerte der Zielgruppe der Deutschen Kammerphilharmonie erhoben. Es ist also durchaus vorstellbar, die CCR-„Konsumenten“ eines CCR-Investors nach Sinusmilieus zu bewerten, um daraus Kennzahlen für einen zusätzlichen Werbewert oder Imagetransferwerte generieren zu können.

Deutsche Kammerphilharmonie Bremen 2003-2005	
Situatives Involvement	hoch
Botschaftsinvolvement	niedrig
Kontaktdauer	Ø 2 h 30 min
Kontakthäufigkeit	6,5x (Stammbesucher der Konzerte in Bremen) 1x (Gelegenheitsbesucher der Konzerte in Bremen), 1x (Tournée national), 1x (Tournée international)
Kontaktqualität Bremer Konzerte	mittel
Bremer Stammbesucher:	
- Experten	140 €
- normale Meinungsführer	20 €
Bremer Gelegenheitsbesucher:	
- Experten	140 €
- normale Meinungsführer	30 €
Kontaktqualität Tourneen National:	niedrig
- Experten	200 €
- normale Meinungsführer	15 €
Kontaktqualität Tourneen International:	niedrig
- Experten	15 € - 20 €
- normale Meinungsführer	200 € - 250 €

Abb. 2.25: Übersicht über die von Burmann/Feddersen erhobenen Kontaktwerte der Zielgruppe der Deutschen Kammerphilharmonie⁹⁷⁶

⁹⁷⁶ Quelle: BURMANN/FEDDERSEN 2008, S. 88

2.12.4.3. Deckungsbeitrags Index (DBEx)

Der Deckungsbeitrag (DB) weist in seiner klassischen Definition jenen monetären Aufwand aus, den ein Investor pro realem Kontakt einer CCR-Maßnahme bereitgestellt hat. Je niedriger der DB, desto wirtschaftlicher das CCR-Projekt, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass ein CCR-Investor in der Richtigkeit seiner Entscheidung für das Projekt bestätigt wird. Der DBEx dient damit auch als Benchmark-Kennzahl für ähnliche Projekte, er ist ein Grutmesser der Wirtschaftlichkeit aufgewandter Mittel und dient damit auch dem Legitimationsanspruch gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens. Voraussetzung sind eine Kenntnis der Gesamtkosten des CCR-Projektes und eine Publikumsmessung, bei der aber auch virale Besuche berücksichtigt werden können. Denn der Besuch einer Kulturveranstaltung dient auch der Kunstvermittlung, und diese kann angesichts medientechnologischer Entwicklungen und Möglichkeiten wie Livestreams, Podcasts etc. nicht mehr ausschließlich auf eine Zählung physisch anwesender Besucher reduziert werden.

2.12.4.4. Kalkulatorischer Nutzen

Hier wird eine erzielte Medienwirkung mit jenen Preisen verglichen, die ein CCR-Investor normalerweise für entsprechende klassische Werbung hätte investieren müssen. Voraussetzung dafür ist die Werbewertanalyse.⁹⁷⁷

2.12.4.5. Zielerreichungsgrad

Unter Berücksichtigung einer betriebswirtschaftlich richtigen CCR-Planung und -budgetierung soll eine Zielerreichung als Indikator der Wirtschaftlichkeit über eine isolierte bzw. instrumentalisierte Betrachtung operationalisiert werden: 100 Prozent Zielerreichung entspricht 100 Prozent Wirtschaftlichkeit. Die Effizienz wird dabei größer oder kleiner, wenn der Indikator Zielerreichungsgrad über oder unter dem Sollwert der Planung liegt.⁹⁷⁸ Voraussetzung dafür ist eine Definition von Zielen des CCR-Investors.

⁹⁷⁷ vgl. MARWITZ 2006, S. 142

⁹⁷⁸ vgl. HERMANNNS 1997, S. 188, vgl. STEFFEN, Horst, *Sponsoring-Controlling-Möglichkeiten der Erfolgskontrolle*, Diplomarbeit an der Hochschule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften, S. 43, Grin Verlag, Norderstedt 2004

2.12.4.6. Inter-Communication-Task-Index

Die Idee fußt auf dem Inter-Media-Vergleich: die CCR-Maßnahmen werden mit anderen Kommunikationsmaßnahmen hinsichtlich Wirtschaftlichkeit verglichen. Als Indikator wird der TKP herangezogen. Je geringer der TKP einer Maßnahme, desto wirtschaftlicher ist sie. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis des TKP korrelierender Kommunikationsmaßnahmen. Diese Kennzahl ist ausschließlich eine Steuerungskennzahl für den CCR-Investor.

2.12.4.7. Reputation Ratio

Die Totalität der Reputation ist ein zentrales Problem auch der Wirkungsmessung einer CCR-Maßnahme. Detaillierte Messverfahren stehen als Anwendungsmöglichkeit selten zur Disposition, die von Jutta Menninger diskutierten standardisierten Messverfahren wie der „Media Reputation Index“ von Eisenegger/Imhoff (2008)⁹⁷⁹, der „Corporate Reputation Monitor“⁹⁸⁰, das von Ingenhoff entwickelte „Integrated Reputation Management System“ (2007)⁹⁸¹, der „RepTrack“ (2009)⁹⁸² oder der „Reputation Performance Manager“⁹⁸³ lassen wohl die Gesamtreputation ermessen, nicht aber den Beitrag von Teilbereichen der Unternehmenskommunikation, abseits der mathematischen Verhältnisse von Budgetanteil zu Erfolg. Daher kommen vielmehr aggregierte Urteile, die die subjektive Meinung eines oder mehrerer Akteure über den Ruf eines Unternehmens und/oder seines Kooperationspartners widerspiegeln zum Einsatz. Sie können einzeln gezählt oder ausgewertet Kennzahlen ergeben. Dabei kommt ein wichtiges Kontrollinstrument der PR zur Anwendung, wobei die entsprechenden Kennzahlen nicht ohne dialogische Controlling-Mittel wie einfache Fragebögen, Links, Onlinetools, Bewertungskarten etc. zu akquirieren sind:

⁹⁷⁹ eine Inhaltsanalyse zur Erhebung des Akzeptanzniveaus mit Schwerpunkt auf Reputation, Anm. d. Autors, vgl. MENNINGER, Jutta, Markenbewertung: *Methoden und Standards*, in: PFANNENBERG, Jörg/ZERFASS, Ansgar (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*, S. 159ff Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2010

⁹⁸⁰ basiert auf einer Stakeholderbefragung, die zwischen Wissen und Einschätzung unterscheidet und aus insgesamt sechs Indikatoren einen Index errechnet, Anm. d. Autors, vgl. MENNINGER 2010, ebd.

⁹⁸¹ Auf Basis von Stakeholderbefragung und Medienresonanzanalysen werden Messansätze zusammengeführt, in drei Faktoren (funktional-kognitiv, sozial und affirmativ-emotional) zerlegt und zu einem zu einem Index verdichtet, Anm. d. Autors, vgl. MENNINGER 2010, ebd.

⁹⁸² ein aggregiertes Modell, das auf einem generischen Index (Global RepTrack Pulse) erfolgt, der aus einer mehrdimensionalen weltweiten Stakeholderbefragung des Beratungsnetzwerkes Reputation Institute ausgewiesen wird, Anm. d. Autors, vgl. MENNINGER 2010, ebd.

⁹⁸³ Dieses Modell basiert auf neun weitgehend branchenunabhängigen Reputationsdimensionen, die durch spezifische Indikatoren operationalisiert und mit Vertrauen und stakeholderspezifischen Verhaltensabsichten in Beziehung gesetzt werden, Anm. d. Autors, vgl. MENNINGER 2010, ebd.

„Als relevante Indikatoren, mit denen Verhaltensreaktionen auf CCR-Maßnahmen gemessen werden können, sind zum Beispiel persönliche Stellungnahmen einzelner Beteiligter sowie interne und externe Reaktionen auf das Sponsorship, worunter Dankesbriefe, Einträge in Gästebücher, Rückläufe bei Informationsanzeigen und Gewinnspielen, Berichterstattung des Außendienstes u.a. zählen.“⁹⁸⁴

Das CP-Management eines Unternehmens lässt sich etwa auch über ein **semantisches Differential** bewerten: Einer Reihe von Personen wird eine Liste mit gegensätzlichen Adjektiven zur Auswahl präsentiert, die eine CCR-Maßnahme, ein CCR-Projekt oder das CP-Management beschreiben sollen. In diese Liste soll der Anwender seine Einschätzung über das Befragungsobjekt differenziert eintragen. Durch ein Polaritätenprofil, das die Durchschnittswerte aufzeigt, lässt sich ein Gesamtüberblick grafisch veranschaulichen.⁹⁸⁵

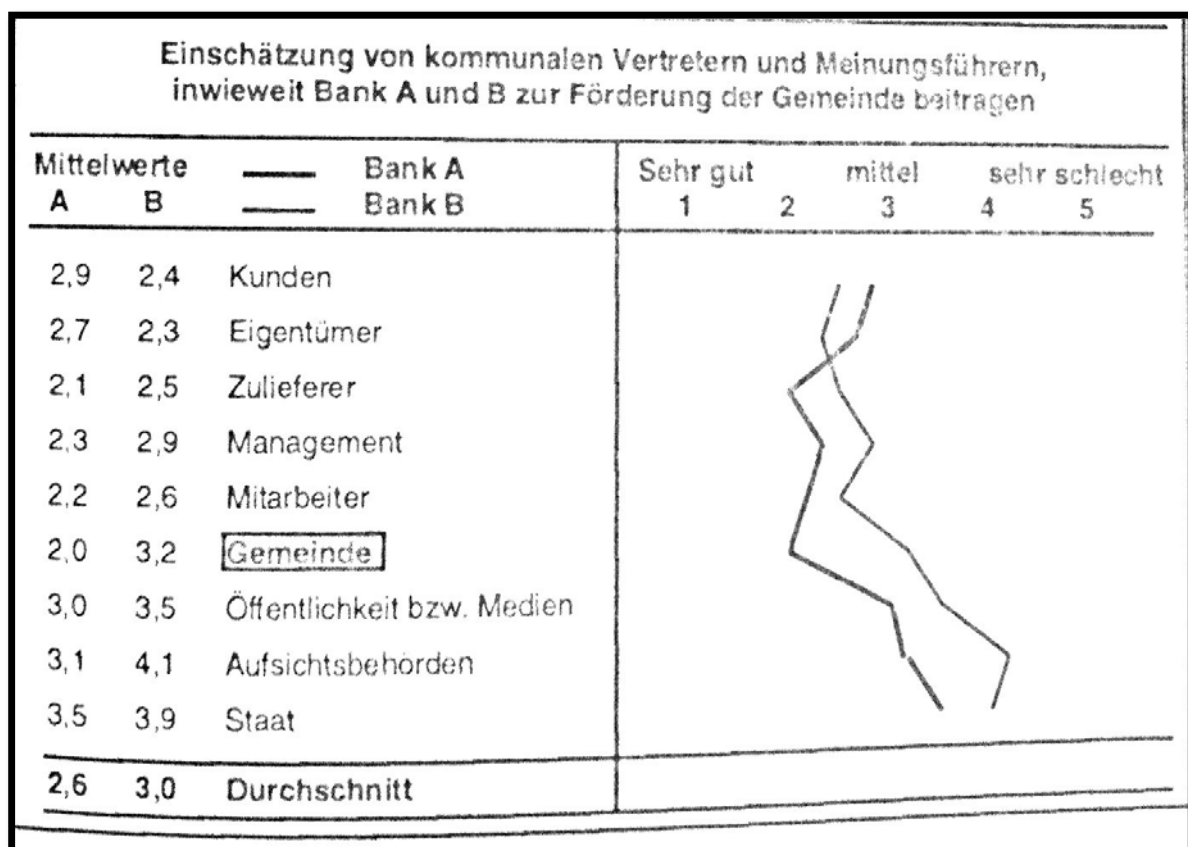


Abb. 2-26: Beispiel für semantisches Differential, Quelle: HIRSCH 2002, S. 109

⁹⁸⁴ MARWITZ 2006, S. 133

⁹⁸⁵ vgl. HIRSCH 2002, S. 108

Einen einfacheren Ansatz in der Disziplin systematischer Befragung liefert das von der renommierten Münchner Managementberatung Brain & Company entwickelte Modell des **Net Promotor Scores** (NPS). Hinter diesem (von Konzernen wie Philips, General Electric, Apple oder der Allianz eingesetzten) Kürzel verbirgt sich die schlichte Frage: „Würden Sie dieses Produkt/dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Auf einer Skala von 0 bis 10 sollen die Befragten ihre Antwort einordnen, wobei vor allem die Bewertungen 9 bis 10 einen Befragten zum Promotor mutieren lassen. Brain & Company geht davon aus, dass diese Promotoren ein Unternehmen letztlich erfolgreicher machen, weil sie länger zu binden sind, mehr Geschäft und Neukunden bringen. Alle, die die Frage mit 0 bis 6 bewerten, sind dagegen Kritiker oder Detraktoren, die ihre mäßige Begeisterung nicht für sich behalten werden. Antworten zwischen 7 und 8 gelten zwar nicht als verloren, aber als auch nicht begeistert. Der NPS gibt als Wert, der sich ergibt, wenn man die Kritiker von den Unterstützern abzieht, damit Auskunft über Zufriedenheit und Begeisterung.⁹⁸⁶ Für CCR nutzbar zu machen ist der NPS durch die Erweiterung oder Abwandlung der Frage. Etwa: „Würden Sie dieses Produkt/dieses Unternehmen aufgrund unseres Sponsorings/unserer Veranstaltung/unserer Spende/ etc. einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“

Der NPS ist damit nicht weit weg vom Drücken des **Like-Knopfs** etwa bei Facebook (FB), der, sollte ein Unternehmen sich mit CCR-Maßnahmen auf dieser Social-Media-Plattform präsentieren, extra ausgewiesen durchaus eine weitere und auch für eine breite Öffentlichkeit unmittelbar erkennbare Kennzahl ergibt. SM-Plattformen erleichtern auch eine sehr einfache Ableitung eines **Share of Discussion**: Es zählt nicht nur, wer eine Site „like-t“ oder einem Anwender „follow-t“ viel mehr zählt, wer über Einträge, Aktionen, Postings spricht, sie kommentiert oder sie teilt – und damit zunächst eine kommunikative Umwegrentabilität erzielt.

⁹⁸⁶ WILLENBROK, Harald, *Oma Kasupkes Rat ist der beste*, in: brand eins 02/12, S. 112ff, brand eins Medien AG, Hamburg 2012



Abb. 2-27: Facebook zeigt „Likes“, und wer darüber spricht, Quelle: www.facebook.com

Die Reputation ist auch direkter abfragbar: Die Auktionsplattform eBay oder die Verkaufsplattform Amazon bieten zum Beispiel auf einfache Weise eine Möglichkeit zur Beschreibung der Verlässlichkeit und Kompetenz aller Nutzer an. Aus einer Reihe von Bewertungen und Urteilen von Kooperationspartnern/Händlern werden die entsprechenden Informationen und Einschätzungen mit **Reputationssternen** (im allgemeinen fünf) verdichtet. Viele positive Beurteilungen ergeben – für eine breitere Öffentlichkeit sichtbar – mehr Sterne. Diese Form der Bewertung wird allerdings nur dann Sinn machen, wenn ein Unternehmen seine CCR-Maßnahmen eigenständig im Rahmen einer Media Citizenship auf einer eigenen und entsprechenden Kommunikationsplattform (Landingpage) präsentiert.

Neu 1-3 von 3 Angeboten		
Preis + Versand (inkl. MwSt.)	Zustand	Verkäufer-Information
EUR 11,00 + EUR 3,00 Versandkosten	Neu	Verkäufer: lamprecht12 Verkäuferbewertung: ★★★★★ 100% positiv . (4 alle Bewertungen) Widerrufsbelehrung und weitere Verkäuferinformationen. Auf Lager. Versand aus Österreich Internationale und Inlandsversandkosten
EUR 11,00 + EUR 3,00 Versandkosten	Neu	Verkäufer: lamprecht12 Verkäuferbewertung: ★★★★★ 100% positiv . (4 alle Bewertungen) Widerrufsbelehrung und weitere Verkäuferinformationen. Auf Lager. Versand aus Österreich Internationale und Inlandsversandkosten

Abb. 2-28: Beispiel eines aggregierten Reputationsurteils anhand der Amazon-Verkäuferinformation des Autors, Quelle: www.amazon.de

2.12.4.8. Social Media Monitoring

Anhand mittlerweile zahlreicher sich laufend entwickelnder **Social-Media-Monitoring-Tools** (je nach Kostenaufwand zwischen 2.400 Euro und 24.000 Euro pro Jahr⁹⁸⁷ in den Kategorien Full-Service, Hybrid- und Self-Service) lassen sich die entsprechenden Kommunikationsstrategien einfach benchmarken und deren Erfolge ablesen. Einige Tools erfüllen kostengünstig auch schon Funktionen der klassischen Wirkungsforschung (Demografie, Sentimentanalysen). Helene Fritzsche hat 46 Tools getestet und die Ergebnisse auf www.somemo.at veröffentlicht. Kennzahlen, die sich daraus etwa ablesen lassen sind etwa:

- **Mentions:** Anzahl von Einträgen zu Marken, Produkten oder den jeweiligen Unternehmen, die zuvor als Keywords festgelegt wurden
- **Sentiment:** Anzahl positiver, neutraler und negativer Mentions
- **Reach:** Anzahl der potentiellen Sichtkontakte eines Eintrags
- **Share of Voice:** Anteil der Mentions im Vergleich zum Gesamtmarkt
- **Influencer:** Personen, die für ein Unternehmen/eine Marke wichtige Multiplikatoren und Fürsprecher sind
- **Demografische Daten:** Informationen, die Aufschluss über Geschlecht, Standort, Alter, Sprache sowie Bildung geben und anhand der Daten von Profilen in Social Networks gewonnen werden
- **Zusätzliche Keywords:** Automatisch identifizierte Keywords, da diese zum Beispiel sehr häufig in Verbindung mit den Mentions auftauchen

Allerdings warnt Stefan Oßwald vor unüberlegtem Monitoring:

„Es macht keinen Sinn, einfach einen Monitoring-Dienstleister zu beauftragen oder verschiedenste Tools mit Keywords zu befüllen, ohne sich im Klaren darüber zu sein, welches Ziel man damit verfolgt. Oft hört man in Vorträgen zum Thema Social Media, dass Unternehmen zuhören sollen, was im Netz über die Marke geredet wird. Doch warum man zuhört, zuhören will und zuhören soll, muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden. Dabei bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an:

Social Media-Basisanalyse: Bevor man als Unternehmen im Social Web aktiv wird, sollte eine Social Media-Basisanalyse durchgeführt werden. Hierbei werden relevante Plattformen, die

⁹⁸⁷ Preisangaben mit Stand 2012, Anm. d. Autors

wichtigen Influencer und natürlich auch die passenden Themen für die eigene Social Media-Strategie identifiziert. Sollte man diese Strategie noch nicht haben, so dient diese Analyse möglicherweise als zusätzlicher Indikator für ebendiese.

Kampagnenanalyse: Ist das eigene Unternehmen bereits im Social Web unterwegs und gibt es möglicherweise schon Social Media-Marketingmaßnahmen, sollten die Ergebnisse auch analysiert werden. Wie und wo wird auf die Kampagne oder die Marketingmaßnahme reagiert, wer reagiert auf diese und warum? Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann das Unternehmen die bisherige Social Media-Strategie weiter optimieren.

Customer-Relationship-Management: Das Social Web ist geradezu prädestiniert für den Kundendienst, denn hier können sich Unternehmen und Kunde/Nutzer auf Augenhöhe begegnen. Ein Social Media Monitoring hilft dem Unternehmen dabei, die Probleme von Kunden oder ihre Reaktionen auf bestimmte Produkte zu erfassen. Dadurch lassen sich diese auch innerhalb kürzester Zeit bearbeiten.

Krisenmonitoring: Durch ein kontinuierliches Social Media Monitoring lassen sich drohende Krisen und mögliche kritische Themen zeitnah identifizieren, was eine schnelle Reaktion und eventuelle Abwehr erleichtert. Gerade wichtige Multiplikatoren, die möglicherweise negativ eingestellt sind, sollten ständig beobachtet und ihre Reichweite nicht aus den Augen gelassen werden.

Marktforschung: Auch ohne aktive Social Media-Strategie kann man seinen Kunden im Social Web zuhören und so kostengünstige Marktforschung in der Zielgruppe betreiben. Wenn man die Wünsche und Bedürfnisse dieser im Web kennt, kann man seine Produkte oder Dienstleistungen optimieren. Auch Mitbewerber und Trends der jeweiligen Branche lassen sich durch Social Media Monitoring beobachten und ermöglichen somit eine Anpassung der eigenen Strategie.⁹⁸⁸

Der Brandmonitor „web2watch“ des Umfrageinstituts OGM hat etwa im Zusammenhang mit einem Banken-Monitoring im Herbst 2012 eruiert, dass das Bank Austria Kunstforum vor allem in Blogs immer wieder erwähnt wird, die Nennung der Bank Austria in Social Media damit signifikant steigert und die Stimmung der Postings zur Bank Austria zum Positiven verbessert⁹⁸⁹. „web2watch“ veröffentlicht

⁹⁸⁸ OSSWALD, Stefan, *Social Media Monitoring*, in: SCHÜLLER, Anne M./SCHWARZ, Torsten (Hrsg.), *Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft. Online & Offline neue Kunden gewinnen durch Social Media Marketing, Viral Marketing, Advocating und Buzz*, S. 390f, Marketing-BÖRSE GmbH, Waghäusel 2010

⁹⁸⁹ entnommen dem Mailverkehr zwischen Philip Thom (OGM) und Wolfgang Lamprecht (Bank Austria Kunstforum) im September 2012, Anm. d. Autors

darüber hinaus in Kooperation mit dem österreichischen Wirtschaftsmagazin „Format“ wöchentlich ein Social Media Monitoring als Reputationsbenchmark auch im Bereich der Kultur:

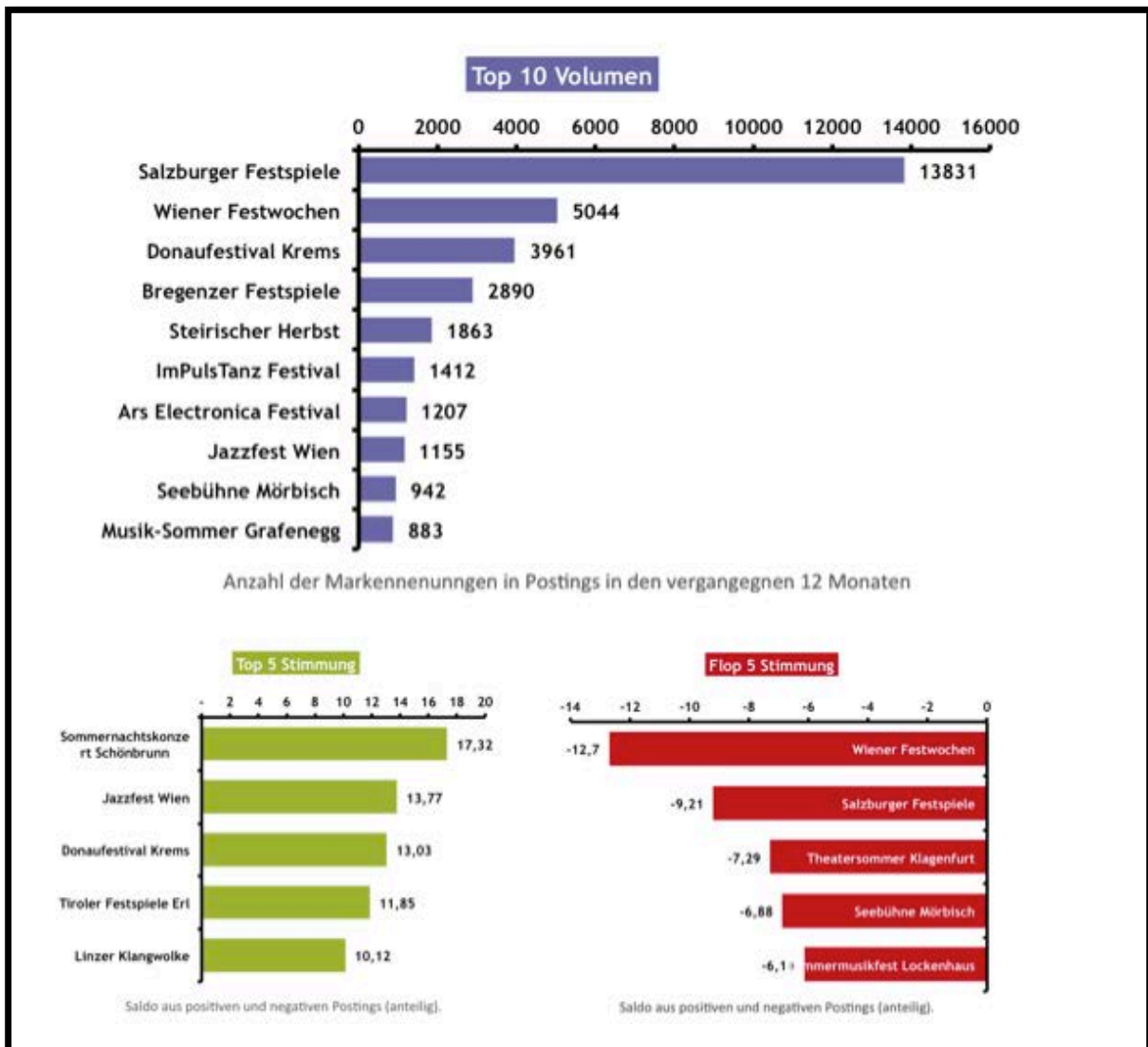


Abb. 2-29: web2watch Social Media Monitor Kulturevents, Quelle: www.ogm.at

2.12.4.9 Zielgruppenresonanz

Diesbezügliche Kennwerte können sehr einfach über die Kategorie Aktivität bei Veranstaltungen wie Pressekonferenzen, Konzerten, Events etc ... evaluiert werden, indem zum Beispiel Einzelwerte aus der Quote von Einladungen/Zusagen/Teilnahmen dargestellt werden, die Anzahl an Fragen und Wortmeldungen (etwa bei Pressekonferenzen, Vorträgen, Diskussionen, ...) gezählt wird, die Dauer einer Veranstaltung verzeichnet wird oder die Reichweite/Zufriedenheit/der Nutzwert mit

Medien des CCR-Corporate Publishings. Wie diese Einzelinformationen zusammenzufassen sind, ist für jedes Projekt individuell zu entscheiden. Zur Bewertung dienen etwa Zielwerte, Erfahrungswerte (Vormonat, Vorjahr), Vergleichsdaten, ...⁹⁹⁰, die Clusterung in einzelnen Anspruchsgruppen zwischen Kunden und Mitarbeitern ist einfach zu vollziehen. Für die Bank Austria ist etwa auch die Anzahl von Kultursponsoring-Anfragen eine Kennzahl.

2.12.4.10 Kostenäquivalenzwert

Darunter soll in unserem Zusammenhang jener Wert verstanden werden, der unbare Dienstleistungen des Kulturträgers im Rahmen des CCR-Engagements als Gegen Geschäft in einem monetären Wert zusammenfasst. Dazu gehören etwa effektive Leistungen des Kulturträgers in Form von Tickets, Artefakten, Kulturprodukten, Vorträgen, Workshops, Seminaren, Texten, Fotos etc.; „Vermietungen“ von Räumen, Sälen, Häusern; „Vergabe“ von Ermäßigungen, „Erwerb“ von Medien- und Werberaum beim Kulturträger. Aufstellungen dieser Art werden vom Kulturträger zu erbringen sein, sie können u.a. dabei helfen, den absoluten Kostenwert für CCR-Maßnahmen faktisch zu relativieren.

2.12.5 Social Value

Inmitten der Krise hat ein nicht wirklich neuer Fragenkatalog Aktualität erlangt: Wie wollen wir leben? Worin besteht der Fortschritt? Was macht uns glücklich? Sozialpsychologische Forschungen in der medialisierten Welt melden Vergleichbares: Was Menschen zufrieden macht, sind eine intakte Partnerschaft, ein guter Job, soziale und wirtschaftliche Sicherheit, persönliche Gesundheit, eine funktionierende Nachbarschaft und gute öffentliche Dienstleistungen. Die Glücksforschung erlebt einen Boom, zu den Praktizierenden gehören neben Psychologen und Soziologen u.a. Ökonomen, die glauben, dass das Bruttoinlandsprodukt ein zu begrenztes Werkzeug ist, um den Erfolg von Gesellschaften zu messen. Werner Perger, Autor der deutschen Wochenzeitung „Die Zeit“, identifiziert in einem Kommentar für die Wiener Stadtzeitung „Falter“ darin den ganz normalen menschlichen Glücksindex; und prognostiziert, dass dieser in absehbarer Zeit entscheidender sein wird als das Bruttoinlandsprodukt, das der Welt seit Jahrzehnten als Kompass der Nationalökonomien

⁹⁹⁰ zit. nach BESSON 2008, S. 254

dient. Dieses Bruttoinlandsprodukt ...

„(...) zählt zusammen, was im Land an Gütern produziert und an Dienstleistungen erbracht wird. Je mehr, desto besser. Je weniger, desto schlimmer. Basta. Das könnte ein Irrtum sein. International gewinnt die Einsicht an Boden, dass die Kategorie ‚Glück‘ – oder besser ‚Zufriedenheit‘ – mehr als eine Privatsache ist. Ob sie erfüllt wird, müsste mindestens so akribisch untersucht werden wie die Frage, was in einem Land gekauft und verkauft wird. Wie wohl fühlen sich die Bürgerin und der Bürger, wie sicher, wie gerecht behandelt? Wo die öffentliche Zufriedenheit abnimmt, wo der Unmut wächst, dort ist die Krise des Systems nicht fern. (...) Wie also misst man die innere Verfassung von Gesellschaften, die Stimmung der Menschen und deren subjektive Lebenslage? Was ist als Kompass geeignet, wenn das BIP mit seiner rein quantitativen Methode davon nichts mitkriegt und keine soziale Alarmfunktion erfüllt?“⁹⁹¹

Noah Grant hat für das „YES! Magazin“ die Ergebnisse neuester Forschungen in einem Bruttoglücksindex veranschaulicht. Die Vereinigten Staaten etwa, mit den längsten Arbeitszeiten in der industriellen Welt, erzielen bei der Berechnung der Freizeit, Langlebigkeit und der allgemeinen Gesundheit Werte weit unter denen der nordeuropäischen Länder, während der ökologische Fußabdruck fast doppelt so groß ist.

⁹⁹¹ PERGER, Werner A., *Sind wir reich oder sogar glücklich?*, in: Falter 29/12, S. 6/7, Falter Verlag, Wien 2012

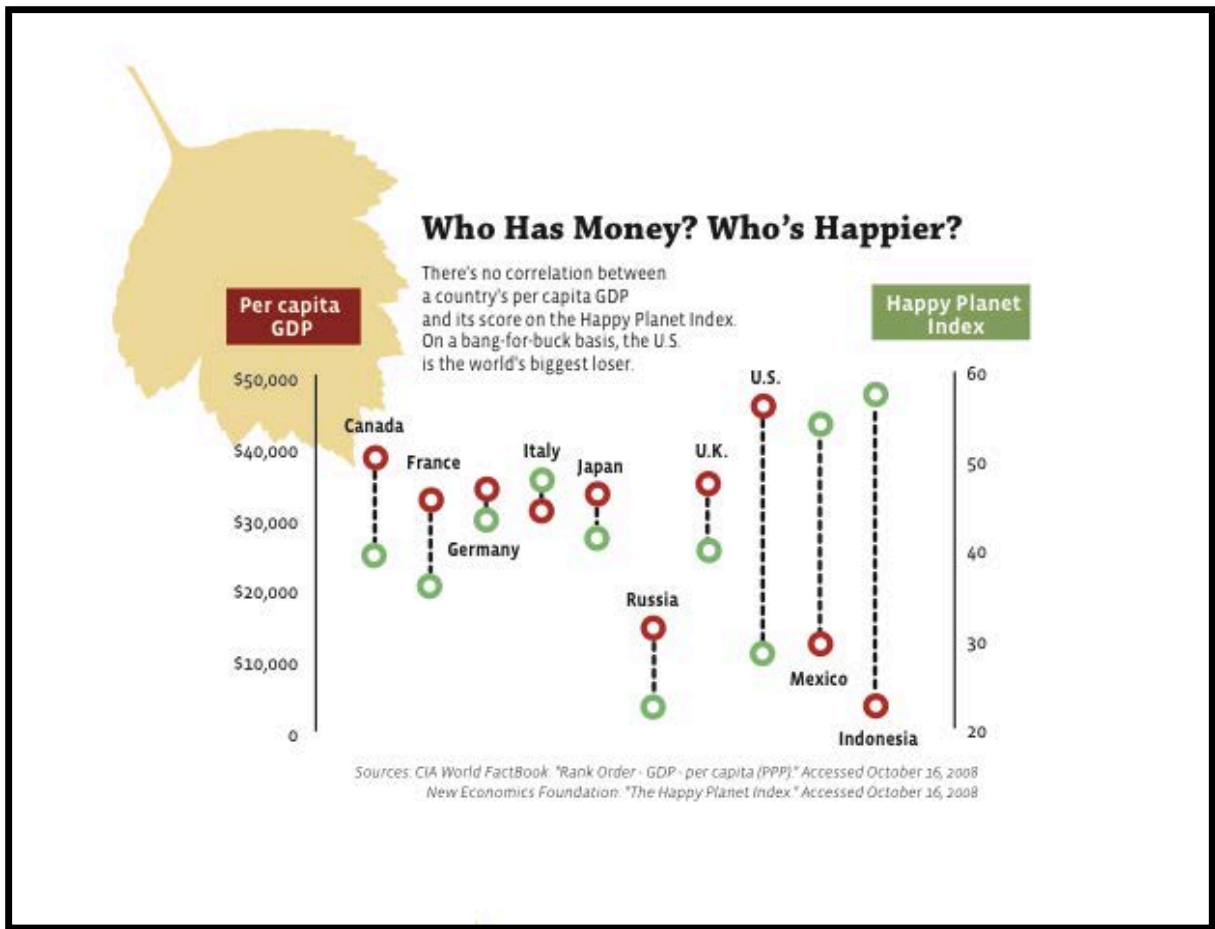


Abb. 2-30: Glücksindex von Noah Grant, Quelle: Winterausgabe des „YES! Magazine“ 2009

Ein Land, das Glück sehr ernst nimmt, ist Bhutan, das kleine Königreich im Himalaya, das die erste Bruttonationalglück-Konferenz veranstaltet hat.⁹⁹² Von der 5. internationalen Konferenz zum Thema wusste im Jahr 2010 John de Graaf zu berichten:

„Im Jahre 1972 verkündete der König von Bhutan, das ‚Bruttonationalglück ist wichtiger als Bruttosozialprodukt. Seitdem hat Bhutan das Konzept in seiner Verfassung verankert und nach Wegen gesucht, es zu messen und anzuwenden. Karma Ura, der bhutanische Direktor des Center for Bhutan Studies und ein Redner auf der Konferenz, erklärte, dass Bhutan im Laufe der Zeit neun Aspekte identifiziert habe, die als Faktoren in Analysen des Glücks eine Rolle spielen. Dazu gehören: das psychologische Wohlbefinden, Gesundheit, die Nutzung von Zeit

⁹⁹² Der „Gross National Happiness Index“ ist auf der Website www.grossnationalhappiness.com abrufbar, Anm. d. Autors

(Work-Life-Balance), die Lebendigkeit von Gemeinschaften, Bildung, Bewahrung der Kultur, Umweltschutz, gute Regierungsführung und finanzielle Sicherheit. Bhutan ist bei weitem nicht das einzige Land, in dem das Glück ein ernstes Gesprächsthema geworden ist. Diesen Herbst hat der französische Präsident Nicolas Sarkozy, der vor zwei Jahren noch der Meister des Wirtschaftswachstums und der American-Style-Wirtschaft war, damit Schlagzeilen gemacht, dass er ein ganz anderes Lied gesungen hat: Er organisierte eine Kommission angeleitet von Nobelpreis-Wirtschaftswissenschaftler Joseph Stiglitz und Amartya Sen, um erneut zu prüfen, wie Frankreich seinen Fortschritt misst. Die Kommission forderte, den Schwerpunkt auf Indikatoren wie Gesundheitszustand, den familiären Zusammenhalt und Freizeit zu legen, statt des aktuellen Schwerpunktes auf dem BIP. Sarkozy setzte diese Vorschläge um und empfahl, dass diese auch von der Europäischen Gemeinschaft übernommen werden.

Im August veröffentlichte eine EU-Kommission einen Bericht namens Berichterstattung über die wirtschaftliche Ungleichheit sowie die Entwicklung von sozialen und ökologischen Indikatoren, einschließlich einer umfassenden Messung der Umweltverantwortung, die Wasser- und Luftverschmutzung, Klimawandel und Energie, Biodiversität, Abfall und die Ressourcennutzung umfassen würde.

John Hall, Leiter des ‚Global Project on Measuring the Progress of Societies‘ – ein Projekt der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), ratifiziert von 30 Staaten – berichtet, dass die OECD eine ganz neue Reihe von Indikatoren entwickelt, um die Fortschritte der Mitgliedstaaten zu beurteilen. Das neue ‚Global Project‘ zielt auf die Erhebung von sogenannten ‚Best Practices‘ ab – das sind Sozial- und Wirtschaftsmaßnahmen, die erwiesenermaßen die Lebenszufriedenheit erhöhen.

Im Oktober brachte das 3. OECD World Forum in Busan, Südkorea, 2000 Wissenschaftler und Aktivisten aus mehr als 100 Ländern zusammen, um Maßnahmen in Betracht zu ziehen, die sich auf Glück statt auf Wirtschaftswachstum konzentrieren.“⁹⁹³

Nun werden Berichtskennzahlen im Rahmen von CCR/CSR auch keine zuverlässigen und zufriedenstellenden Antworten auf qualitative Fragestellungen bieten. Sie werden auch das bereits veraltete BIP-System nicht ablösen. Aber sie können einen Beitrag dazu liefern, praktikable Methoden der Berechenbarkeit von Wohlbefinden und gesellschaftlichem Fortschritt, wie sie etwa bereits von EU und OECD diskutiert werden, zu erklären. Und indem sie das tun, signalisieren sie – abseits der

⁹⁹³ GRAAF, John de, *Die Glücksforschung in die Praxis umsetzen*, www.sein.de, online verfügbar unter <http://www.sein.de/gesellschaft/zusammenleben/2010/die-gluecksforschung-in-die-praxis-umsetzen.html>, One World Verlag, Berlin 2012

innerbetrieblichen Steuerung – letztlich als Basis für künftige nationale Glücksindizes auch, in welcher Dimension sich der Beitrag eines Unternehmens zum Wohlbefinden der Gesellschaft abspielt.

2.12.5.1 Kostenkennzahlen

Unter Kostenkennzahlen subsumieren wir den Aufwand, den ein Unternehmen in CCR-Maßnahmen investiert. Kosten können sowohl monetär (Budgets für Sponsoring, Corporate Giving, Personalkosten, ...) als auch nicht monetär (Dienst- und Sachleistungen, Corporate Volunteering, Lobbying, ...), aber monetär bewertbar entstehen. Sie geben Auskunft darüber, wieviel einem Unternehmen das Engagement in Kunst und Kultur Wert ist, dienen letztlich aber auch als entscheidender Wert für eine Nutzenrelation. Die häufig anzutreffende Praxis, „Sponsoring“-Budgets etwa unter vergleichenden Verweis auf Mitarbeiter-(Sozial-)Leistungen nicht bekanntgeben zu wollen, beruht ganz sicher auch auf Unsicherheiten hinsichtlich CCR-Planung, Stakeholderkommunikation und Nutzenerwartung der Anspruchsgruppen. Wer erklären kann, warum wer was wofür macht (gemeinhin ein Charakteristikum von Transparenz), braucht sich vor Offenlegung nicht zu fürchten.

2.12.5.2 CCR-Marktanteil

Wir haben festgestellt: Klassisches Sponsoring ist Teil eines Sponsoringmarktes. Das gilt auch für CCR. Anhand der von ESB und/oder IWFK veröffentlichten Gesamtbudgetzahlen ist der Marktanteil errechenbar. Sowohl absolut als auch relativ:

Absolut:
$$\frac{\text{Sponsoringbudget} \times 100}{\text{Marktvolumen}}$$

Relativ:
$$\frac{\text{Sponsoringbudget}}{\text{Budget des stärksten Mitbewerbers}}$$

oder:
$$\frac{\text{Eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Mitbewerbers}}$$

Wie gut positioniert ein Unternehmen am Markt ist, misst sich aber nicht allein am Marktanteil. Die Anfragen, die aus dem Bereich der Creative Industries/Kultur um

Förderung/Investment an ein Unternehmen gerichtet werden, können ein guter Indikator für die Akzeptanz als CC in diesem Bereich sein, wie allfällige Preise und Auszeichnungen, die ein Unternehmen für seine CCR-Aktivitäten erhält oder Rankings öffentlicher Umfragen.

2.12.5.3 Umwegrentabilität

Was für ausgewählte Kunst- und Kultureinrichtungen möglich ist, funktioniert – ähnlich zu Sportsponsoring-Events⁹⁹⁴ – auch in der Übertragung der Methoden auf CCR: der Ausweis der Umwegrentabilität für CCR-Maßnahmen. Die kann, so Bank Austria-Chefökonom Stefan Bruckbauer, auf Basis einer in definierten Zeiträumen zu wiederholenden Rentabilitätsstudie, die jeweils die ökonomischen Auswirkungen einer CCR-Maßnahme bewertet, für die gesamten Aktivitäten des CCR-Managements jährlich einfach über einen in der Studie identifizierten Faktor errechnet werden, sofern sich CCR-Maßnahmen innerhalb des Definitionszeitraumes nicht maßgeblich ändern.⁹⁹⁵ Anhand dieses Faktors lässt sich dann erheben, wieviel ein „gesponserter“ Euro an Wertschöpfung erwirtschaftet.

2.12.5.4 Public Value

Unter Public Value sollen hier – additiv zur Umwegrentabilität – allgemeine Kennwerte verstanden werden, die, je nach Maßgabe des Code of Conduct, Leistungen und Dienste des CCR-Managements, die Stakeholdern Nutzen bringen, zu Berichtskennzahlen verdichten: dazu zählen etwa die Anzahl der investierten Projekte, Kennzahlen zu Arbeitsplätzen oder künstlerischen Aufträgen; die Anzahl von CCR-Projekten, die mit anderen CSR-Projekten verknüpft wurden, das interne Involvement, externe Partner etc. Darstellen lassen sich auch die geografische Verbreitung oder die Diversifikation der Maßnahmen. Im Prinzip orientieren sich diese Zahlen und Angaben auch an den Kennzahlen und Reporting-Richtlinien der London Benchmarking Group.

⁹⁹⁴ Die Bank Austria beispielsweise hat Umwegrentabilitätsstudien zu ihrem Engagement bei der UEFA Champions League 2010 erhoben, Anm. d. Autoren

⁹⁹⁵ Ergebnis einer telefonischen Anfrage des Autors bei Stefan Bruckbauer im Juli 2012. Zusatz: Die Ungenauigkeit, wenn in einem Folgejahr ein Projekt durch ein ähnliches anderes ersetzt wird, ist nach Bruckbauer irrelevant, Anm. d. Autoren

2.12.6 CCR-Kennzahlen für Bilanzen

Bilanzkennzahlen zur Analyse des Jahresabschlusses gelten gemeinhin als aussagekräftige Kennzahlen eines Unternehmens, zumal sie nicht nur den „Gesundheitszustand“ (im Hinblick auf Finanz- und Vermögenslage durch die Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva) zu einem Stichtag, sondern auch die Entwicklung eines Unternehmens über Perioden hinweg bewerten helfen. Extern veröffentlicht (etwa in Geschäftsberichten, Aktionärsbriefen, Pressemitteilungen, Publikationen in Fachzeitschriften, Analysten-Roadshows, ...), beinhalten Bilanzanalysen sowohl auf Kennzahlen basierende gesetzlich vorgeschriebene Informationen als auch (unter Berücksichtigung des Mitbewerbs bei einer Offenlegung) freiwillige Informationen.⁹⁹⁶

Klassisches Kultursponsoring hat für Unternehmensbilanzen bisher nur in Fall von Prüfungen – und auch da: eher kritische Relevanz: So nicht etwa Sammlungen von Artfekten – wenn sie im eigentlichen Sponsoringverständnis überhaupt dem Kunst-sponsoring zugeordnet werden – (abschreibbar) im Anlagevermögen aufscheinen, hat klassisches Sponsoring nur im Zusammenhang mit Aufwänden den Unternehmensgewinn minimierende Relevanz⁹⁹⁷. Das kann steuerliche Vorteile bringen, ist aber – weil im Detail auch nicht sichtbar – für Hardcore-Betriebswirte keine ausreichende Motivation, Sponsoring wirtschaftlich notwendig zu finden.

CCR bietet aufs Erste nun auch keine unmittelbare Sichtbarkeit in Bilanzen an, zumindest aber Ansätze, die es lohnenswert erscheinen lassen, im Zusammenhang mit einer unternehmerischen Bilanzpolitik (da ein Überschuss der Aktiva über die Passiva als Bilanzgewinn zu interpretieren ist, kommt der Bewertung des Verhältnisses einige Bedeutung zu) darüber nachzudenken, welche Maßnahmen aktiviert werden können und sollen, und welche nicht.

2.12.6.1 Cultural Investment Value

Socially Responsible Investments, also Investitionen in nachhaltige Projekte, sind das Ergebnis der Übertragung der wirtschaftlichen Handlungslogik auf den Bereich

⁹⁹⁶ vgl. SCHAFFHAUSER-LINZATTI 2006, S. 93ff

⁹⁹⁷ vgl. HAMMERSCHMIED, Hans/RAUTER, Christian, *Kunst und Kultur im Steuerrecht*, in: HAMMERSCHMIED, Hans (Hrsg.), *Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung in Europa. Festschrift für Alfred Brogyáni*, S. 677, Linde Verlag, Wien 2002

der Philanthropie. Nach Einschätzung von Frank Adloff betreiben zum Beispiel viele Stiftungen, die dem Modell der Vergabe von Venture Capital folgen und damit als Venture-Philanthrops gelten, eine Art ökonomisches Erziehungsprogramm: Die Herstellung von „Social Entrepreneurship“ und „Economic Citizenship Education“ steht dabei im Vordergrund. Das Ziel lautet: Soziale Investitionen oder Venture Philanthropy sollen einen sozialen (und kommunikativen) Gewinn zeigen, sich aber auch lohnen.⁹⁹⁸ Damit rührt diese Überlegung am Kern der CSR-Diskussion in seiner engen Auslegung, ist doch die *Optimierung des Profits* das Kerngeschäft jedes Unternehmens. In einer Ableitung auf CCR bedeutet Venture Philanthropy nun nichts anderes als die Übertragung der Erwerbswirtschaft auch auf die bisherigen Maßnahmen der unternehmerischen Kulturförderung. Dieser Gedanke ist innerhalb der Sponsoringdiskussion als Paradigmenwechsel: in der Tat neu! Zumindest für den Kulturbereich. Der bisher durchaus gerne formulierte ethische *Investitions*-Gedanke zeigt hier sein wahrhaftiges Gesicht, und er ist – im Gegensatz zur öffentlichen Subvention (im Verständnis der Abgeltung einer Dienstleistung, die auch darin bestehen kann, experimentell und nicht gewinnorientiert sein zu dürfen) für Unternehmen in seiner Gesamtheit als CCR-Modell attraktiv.

Cultural Investments im Rahmen eines hier bereits vorgestellten CPM können eine Starthilfe für sinnvolle kulturelle Projekte darstellen. Unternehmen können auf diese Weise im kleinen Rahmen Trends untersuchen und Geschäftsmodelle prüfen. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen dem Unternehmen für seine eigene Geschäftstätigkeit. Die öffentlich kommunizierte Auseinandersetzung mit kulturellen Themen wirkt sich ebenfalls positiv auf das Unternehmen aus. Darüber hinaus können und sollen ja durchaus Überschüsse erwirtschaftet werden⁹⁹⁹.

Für Eigentümer eines Unternehmens ist die Unternehmung ja eine Einkommensquelle. Wer in ein Unternehmen investiert, will nicht Rendite als eigenständige Zielgröße (das eingesetzte Kapital bleibt letztlich ja konstant), es geht vielmehr um Vermögens- oder Einkommensmaximierung. Wenn also Unternehmen im Rahmen ihrer CCR-Maßnahmen in gemeinnützige Kulturprojekte investieren, dann kommt

⁹⁹⁸ zit. nach ADLOFF 2010, S. 40

⁹⁹⁹ vgl. SCHUNK 2009, S. 122

Kapitalrückflüssen naturgemäß aber nur sehr eingeschränkte Bedeutung zu. Nur bedeutet eingeschränkt nicht automatisch auch: gar nicht. Unter der Voraussetzung, dass, wie etwa Berit Sandberg es empfiehlt, Rentabilitätsziele durch Wirtschaftlichkeitsziele ersetzt werden¹⁰⁰⁰, beschreibt ein allfälliger Gewinn nichts mehr und nichts weniger als eine Maßgröße, also eine Kennzahl, für einen finanziellen Erfolg, die sich auch (nach Steuer- und Handelsrecht unterschieden) bilanziell auswirkt, unabhängig davon, ob sie als Residualeinkommen¹⁰⁰¹ aktiviert oder der Gewinnverwendung im Rahmen von CCR zugeführt wird, also – im Sinne der Gemeinnützigkeit der Maßnahmen zum Beispiel bei Stiftungen – vollständig reinvestiert wird.

Insbesondere für Cultural Investments gilt: Der Investor verzichtet im Rahmen seiner Beteiligung zwar auf eine (im Hinblick auf seinen gelernten Profit) möglicherweise optimale Gegenleistung für die Bereitstellung der Ressourcen, nicht aber generell auf eine Gegenleistung: Sachgüter, monetäre Vorteile z. Bsp. durch Minderung des zu versteuernden Gewinns oder Einkommens im Kerngeschäft, Information, Anerkennung, Selbstachtung, Abbau auch von Schuldgefühlen¹⁰⁰², kommunikativen Mehrwert oder immaterielles Vermögen, aber auch realisierbaren Gewinn aus Beteiligungen oder Genussrechten. Die Praxis zeigt, dass diese Überlegungen im Bezug auf Wirtschaftlichkeit eines CCR-Investments im Kulturbereich selten zu finden sind, sie sind aber auch bei Stiftungen nicht weit verbreitet. Analog zu den gesicherten Erträgen aus einem Stiftungskapital ist auch für klassisches Sponsoring zu konstatieren, dass die Einnahmenseite angesichts traditionell und damit fast automatisch budgetierter Sponsoringetats noch wenig Aufmerksamkeit genießt.¹⁰⁰³

Der Investment Value kann nun sowohl absolut an der wirtschaftlichen Wertschöpfung, also am monetären Erlös einer einzelnen CCR-Maßnahme (z. B. Beteiligung an Einkünften aus dem Verkauf (co)-finanzierter CDs, Bücher, Kataloge, Merchandisingprodukte; Beteiligung am Ticketing, an Erlösen von Creative-Industries-Unternehmen, Erlöse aus Genussrechten, Vermarktung einer Sammlung, ...) an zusätzlichen (zu den bisher aufgezählten) Kennzahlen festgemacht werden. Er kann

¹⁰⁰⁰ zit. nach SANDBERG 2010, S. 126

¹⁰⁰¹ Als Residualeinkommen werden Einkommen z.B. aus Dividenden oder Beteiligungen an Unternehmen bezeichnet, Anm. d. Autors

¹⁰⁰² zit. nach SANDBERG 2010, S. 127

¹⁰⁰³ vgl. SANDBERG 2010, S. 130

aber darüber hinaus auch – vorausgesetzt CCR wird der CPM-Idee folgend etwa über Stiftungen oder Vereine operationalisiert – ganzheitlich als SROI quantifiziert werden, für den (in Abwandlung von den klassischen drei bei Sandberg) vier Komponenten definiert werden, wobei die Differenz aus Nutzwerten und investiertem Kapital die Wertschöpfung ergibt:

- A) wirtschaftliche Wertschöpfung (economic value), also ein Betriebsergebnis
- B) sozioökonomische Wertschöpfung (socio-economic value), das sind monetär quantifizierbare Zusatzkosten und -erträge, zum Beispiel Einsparpotential der öffentlichen Hand aufgrund geringen Bedarfs, zusätzliche Steuereinnahmen, Einkommensveränderung bei der Zielgruppe, Umwegrentabilität, ...
- C) soziale Wertschöpfung (nicht monetär quantifizierbare Zusatzerträge (z. B. Verbesserung der individuellen Lebensqualität)¹⁰⁰⁴ sowie die
- D) kommunikative Wertschöpfung

Dahinter steht ein Set von Kennzahlen, die sowohl kommunikative und, so Sandberg, ...

„(...) wirtschaftliche als auch sozioökonomische Wertsteigerungen erfassen und monetär bewerten. Es handelt sich um Standard-Kennzahlen, die an die Messung sozioökonomischer Wertschöpfung angepasst wurden. Die Berechnung des SROI, der den Netto-Barwert des Social-Investments abbildet, sowie die flankierenden Analysen beruhen auf gängigen Methoden der Investitionsrechnung (Kapitalkostenrechnung, Diskontierung des Cash Flow, Kapitalwertmethode). Der SROI wird berechnet, indem die ökonomische, sozioökonomische und soziale¹⁰⁰⁵ Wertschöpfung berechnet, monetarisiert und über die betrachtete Periode prognostiziert wird. Durch Diskontierung der Mehrwerte über die Nutzenperiode werden die Nutzwerte der Investition in der Gegenwart (Netto-Barwert) bestimmt. Der Quotient aus dem Netto-Investitionswert und den gesamten diskontierten Nutzwerten ist der SROI.“¹⁰⁰⁶

Zur Berechnung des SROI sowie zur Aktivierung von immateriellen Vermögenswerten in Bilanzen sollte jedoch kein Kommunikationswissenschaftler herangezogen

¹⁰⁰⁴ SANDBERG 2010, S. 134

¹⁰⁰⁵ aber auch kommunikative, nicht im Originalzitat, Anm. d. Autors

¹⁰⁰⁶ SANDBERG 2010, S. 134

werden. Der Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft beispielsweise hat sich – zum Nachlesen – damit sehr detailliert und grundlegend auseinandergesetzt¹⁰⁰⁷; darüber hinaus empfiehlt es sich, das sei an dieser Stelle deutlich gesagt, hier und auch im Folgenden den Steuerberater oder Wirtschaftstreuhänder des Vertrauens mit der korrekten Aktivierung zu befassen.

2.12.6.2 IP-Vermögenswerte

Die zunehmende globale Bedeutung des geistigen Eigentums (IP für Intellectual Property) gibt auch Kulturunternehmen mehr Möglichkeiten, die IP-Vermögenswerte zu maximieren, Kosten zu kontrollieren und Kostenstellen sogar zu Einnahmequellen zu verwandeln, an denen (Patente, Marken) sich Investoren „beteiligen“ können (Intellectual Ventures). So hat sich zum Beispiel das Bank Austria Kunstforum an der Entwicklung des NOUSGuideTM, eines Besucherinformations- und Kommunikationssystems für Museen und Ausstellungen, federführend beteiligt, Lizenzen oder Genussrechte an den Patenten aus der Vermarktung der Museums-Solution und der Entwicklung der (aus der Kunstvermittlungsabteilung des Hauses entsprungenen) Idee zu einem weltweit führenden Unternehmen indes aber verabsäumt. Der erste Schritt besteht also darin, vorhandenes IP-Gut zu identifizieren. Ein Portfolio-Überblick bietet detaillierteres Verständnis der Patentwerte innerhalb des IP-Portfolios, und wie diese Patente nach den „wirklichen“ Produkten und Technologien kategorisiert werden, die ein Marktsegment antreiben. – Danach folgen Analyse, Management und Optimierung.

Ein anderes IP-Gut wäre der hier bereits diskutierte Markenwert, also die unterdessen zertifizierte Bewertung des Namens einer Kulturunternehmung vor dem Hintergrund der Gewährung eines Optionsdarlehens für die Nutzung dieser Rechte aus gesamtheitlicher Unternehmenssicht im Vergleich zum Wettbewerb (Peer Group, Benchmark etc.). Dabei werden rechtliche, verhaltenswissenschaftliche und finanzielle Aspekte berücksichtigt und anhand diverser Methoden (etwa Wiederherstellungsmethode) und der Werbewertanalyse validiert und plausibilisiert. Ein

¹⁰⁰⁷ siehe Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“, *Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen*, in: HORVÁTH/MÖLLER 2004, S. 221ff

Segmentieren der Marke ermöglicht es CCR-Investoren anschließend, ihr CCR-Investment in der Bilanz als immateriellen Vermögenswert zu aktivieren.

2.12.6.3 Sammlungen

Natürlich ist Sammeln aus purer Leidenschaft, aus Freude oder aus rein altruistischen Motiven möglich. Auch wenn es keine Garantie auf Rendite gibt, der emotionale Gewinn kann als sicher vorausgesetzt werden. Faktum aber ist: Eine gute Sammlung wird sich auch in einem Wertezuwachs niederschlagen, und wer sie nicht in einem Depot verschließen will, wird mit einer Sammlung auch etwas tun, andernfalls sie als totgesagt gilt. Die Frage nach dem Wie ist nun entscheidend auch für eine Relevanz in Bilanzen. Liegt die Sammlung (eventuell abgeschrieben) auf der sprichwörtlichen hohen Kante? Wird sie (mit Auswirkungen auf das Anlagevermögen), sofern durch IAS berücksichtigt, periodisch neu bewertet? Oder wird sie – im Sinne einer Handelstätigkeit – durch eine nachhaltige Ankaufs- und Verkaufspolitik sowie Vermarktungspolitik (Rechte, Vermietung von Beständen auf Basis einer Artothek) ökonomisiert und werden dadurch Verluste ausgeglichen (Ankäufe) und steuerliche Vorteile (Kosten für Verwahrung und Manipulation) generiert?

2.5.7 Zusammenfassende Matrix möglicher CCR-Berichtskennzahlen

Ebene	Kriterium	Erhebung	Kennzahl, % im Vergleichszeit raum
Allgemein für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
Budgettreue *	Eingehalten oder über/unterschritten	Vergleich durch CCR- Management	%
Prozesseinhaltung *	Durchführung von Maßnahmen gemäß Plan	Vergleich durch CCR- Management	%
Öffentl. Wahrnehmung *	Clippings, je nach SOV unterteilt in Bruttoanzahl und Nettoanzahl	Medienanalyse klassisch und online (ausgewertet von Dienstleister)	Anzahl Clippings
Marktanteil	Anteil am „Sponsoring“-Markt	Benchmark (erhoben etwa von ESB oder IWFK)	%
Ranking	Position am „Sponsoring“-Markt	Benchmark (erhoben von unabhängigen Umfrageinstituten)	Angabe der Reihung
Gesamtbesuche *	Direkte Kontakte	Erhebung durch CCR- Partner und Management	Anzahl
Aufwandsvolumen	Gesamtkosten	Angabe durch CCR- Management	Betrag in EUR
Aufwandsarten	Untergliederung der Kosten	Angabe durch CCR-	Betrag in EUR

	nach Art (Cash, Zeit, Dienstleistung etc), LBG-Kennzahl	Management	oder % an Gesamtsumme
Maßnahmenanteile	Aufwände, heruntergebrochen nach den einzelnen Maßnahmen, LBG-Kennzahl	Angabe durch CCR-Management	Betrag in EUR
Anteil CCR-Personalkosten		Angabe durch CCR-Management	Betrag in EUR
Anteil CCR-Kommunikation-K		Angabe durch CCR-Management	Betrag in EUR
Anteil CCR-Evaluation-K		Angabe durch CCR-Management	Betrag in EUR
Kostenäquivalente*	„Ersparnisse“ durch Dienstleistungen des Kooperationspartners	Angabe durch Koop-Partner	Betrag in EUR
Durchschnittliche Dauer des Engagements		Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Geografische Verteilung*		Angabe durch CCR-Management	Anzahl, % im Vergleich
Social Value für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
Anfragen an CCR-Management	Anzahl der „Sponsor“-Anfragen an das CCR-Management	Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Eigene Projekte	Anzahl der eigeninitiierten Projekte	Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Kooperation	Anzahl der fremdinitiierten Projekte	Angabe durch CCR-Management	Anzahl
PPP-Projekte	Anzahl Projekte in Koop. mit öffentlicher Hand; LBG-Kennzahl	Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Umwegrentabilität *		Erhebung durch CCR-Management auf Basis eines periodisch zu ermittelnden Faktors	Betrag in EUR
CCR-Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung	Anzahl der mit CCR-Projekten befassten Arbeitnehmer/Dienstleister	Erhebung CCR-Management und CCR-Partner	Anzahl
CCR-Beitrag zu künstlerischem Personal	Anzahl der mit CCR-Projekten befassten Arbeitnehmer/Dienstleister	Erhebung CCR-Management und CCR-Partner	Anzahl
CSR-Fit	Anzahl der CCR-Projekte, die mit CSR-Projekten (Umwelt, Soziales, ...) operativ verknüpft werden konnten	Erhebung CCR-Management	Anzahl
Vergabe von Verträgen		Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Internes Involvement	Anzahl der in CCR-Projekte involvierten Abteilungen und Mitarbeiter (LBG-Kennzahl)	Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Externe Partner	Anzahl der beauftragten Dienstleister wie Agenturen etc.	Angabe durch CCR-Management	Anzahl
Contribution Pre-Tax	LBG-Kennzahl	Angabe durch CCR-Management	%
Contribution Revenue	LBG-Kennzahl	Angabe durch CCR-Management	%
Beitrag pro Mitarbeiter	LBG-Kennzahl	Angabe durch CCR-Management	Summe in EUR

Human Ressources für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
CCR-Mitarbeiter *	Vom CCR-Investor ausschließlich für CCR-Angelegenheiten und -Projekte beschäftigte Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter	Vergleich durch CCR-Management	Anzahl (auch nach Tagen oder Stunden möglich)
Volunteering *	Mitarbeiter des CCR-Investors, die Know-how und Zeit innerhalb und außerhalb ihrer Arbeitszeit für CCR-Projekte aufwenden	Vergleich durch CCR-Management	Anzahl (auch nach Tagen oder Stunden möglich)
Corporate Secondment *			
Communication Value für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
Indirekte Besucher *	Quantitative Medienbeobachtung	Reichweitenanalyse klassisch und online (ausgewertet vom Dienstleister)	Anzahl
Page Visits	Besuche der Website	Erhebung durch CCR-Management (auf Basis etwa von Google Analytics)	Anzahl
Page Impressions	durchschn. aufgerufene Seiten per Visit	Erhebung durch CCR-Management (auf Basis etwa von Google Analytics)	Anzahl
View Time	Durchschn. Nutzungsdauer der Website	Erhebung durch CCR-Management (auf Basis etwa von Google Analytics)	Anzahl
Unique Clients		Erhebung durch CCR-Management (auf Basis etwa von Google Analytics)	Anzahl
Downloads *	Aufrufe und Downloads von Podcasts, Fotos oder Dokumenten	Erhebung durch CCR-Management (auf Basis der Tools, die von den Downloadplattformen zur Verfügung gestellt werden)	Anzahl
Releases	Anzahl der Presseaussendungen/Newsletter		Anzahl
Transformationsquotient *	Übernahme von Key-Messages	Inhaltsanalyse (Erhebung durch Dienstleister mögl.)	Anzahl
Text-Bild-Quotient *		Medienanalyse (Erhebung durch Dienstleister)	Anzahl
Initiativquotient *	Anteil der selbst- und fremdinitiierten Medienberichte	Erhebung durch CCR-Management	Anzahl
Initiativindex *	Steigerung der Anzahl der Journalistenanfragen in einer Zeitreihe	Erhebung durch CCR-Management	% über einen Vergleichszeitraum
Akzeptanzniveau *	Anteil der positiven, negativen und neutralen Berichte	Inhaltsanalyse (Erhebung durch Dienstleister mögl.)	Anzahl
Share of Voice *	Verhältnis der Nennungen	Medienanalyse (Erhebung durch Dienstleister)	Anzahl
Werbewert brutto*		Medienanalyse (Erhebung durch Dienstleister)	Summe in EUR
Werbewert netto *		Medienanalyse (Erhebung	Summe in

		durch Dienstleister)	EUR
Belege *	Auflage der vom CCR-Partner geschaffenen Druckwerke, die den CCR-Investor berücksichtigen	Erhebung durch CCR-Partner	Anzahl
Effizienz für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
Umsatzperspektive nach Klemm *	ROI-Nutzen	Erhebung durch CCR-Management	Summe in EUR
Ertragsperspektive nach Steffen	ROI-Nutzen	Erhebung durch CCR-Management	Summe in EUR
Umsatz mit Produkten/ Aktionen des Cause Related Marketings			Summe in EUR
TKP ^{CCR} *	ROI-Nutzen	Erhebung durch Dienstleister	Summe in EUR
DBEx *	ROI-Nutzen	Erhebung durch CCR-Management und CCR-Partner	Summe in EUR
Kalkulatorischer Nutzen *	ROI-Nutzen	Erhebung durch CCR-Management	Summe in EUR
Zielerreichungsgrad *	Performancemessung	Erhebung durch CCR-Management	%
Inter-Communication-Task *	Performancemessung	Erhebung durch CCR-Management und Kommunikationsabteilung des Unternehmens	Summe in EUR, Vergleich in %
Reputation Ratio für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
Net Promotor Score *	Messwert für Reputation	Befragung, Erhebung durch CCR-Management	Wert
Share of Discussion *	Menge der Empfehlungen der Website, Likes von SM-Sites als Messgrad für Reputation	Erhebung durch CCR-Management (auf Basis der entsprechenden Tools)	Anzahl
Social Media Monitoring für alle Maßnahmen (* für jede CCR-Maßnahme einzeln ausweisbar)			
Mentions	Messwert für Reputation		Anzahl
Sentiment	Messwert für Reputation		Anzahl
Reach	Messwert für Reputation		Anzahl
Share of Voice	Messwert für Reputation		Anteilszahl
Influencer	Messwert für Reputation		Anzahl
Demografische Daten	Messwert für Reputation		
Zusätzliche Keywords	Reputation		
Zielgruppenresonanz			
Zusagenquote	Anzahl der Rückläufe aus Einladungen	Erhebung durch CCR-Management	Anzahl, Wert in %
Teilnahmequote	Anzahl der eingeladenen Teilnehmer an Veranstaltungen	Erhebung durch CCR-Management	Anzahl, Wert in %
Interaktionswert	Anzahl von Feed-backs, Gästebucheinträgen, Gewinnspielbeteiligungen, Kuponaktionen, ...		Anzahl
Zufriedenheitsindex	Messwert für Fit	Befragung durch CCR-Management (Likert-Skala)	(Schulnoten) Wert
CP-Standard	Messwert der Kundenbindung bei CCR-Corporate Publishing	Erhebung durch Dienstleister	Wert
Agenda-Akzeptanz	Bewertung der	Befragung, Erhebung	(Schulnoten)

	Gesamtzufriedenheit mit CCR-Maßnahmen bei Stakeholdern	durch CCR-Management	Wert
Verweildauer	Misst die durchschnittliche Zeit, die Stakeholder bei CCR-Veranstaltungen verbringen	Erhebung durch CCR-Management	Wert
Awards	Zählt allf. Auszeichnungen des CCR-Investors oder seiner Partner	Erhebung durch CCR-Management und CCR-Partner	Anzahl
Investment Value			
Laufende Beteiligungen an Projekten/Unternehmen			Anzahl
Abgeschlossene Beteiligungen an Projekten/Unternehmen			Anzahl
Beteiligungen an Patenten/Lizenzen/IP			Anzahl/Summe in EUR
Infrastruktur	Zusammensetzung der Beteiligungen		Anzahl und % im Vergleich
Durchschn. Dauer			Zeitwert
Sachanlagen	Auch Sammlungen		Summe in EUR
Vorräte	Fertige Erzeugnisse wie CDs, Kataloge, Bücher,		Summe in EUR
Umlaufvermögen			Summe in EUR
Umsatzerlöse	Ticket-Erlöse, Shopperlöse, Erlöse aus Vermietungen, Rechte, Lizenzen		Summe in EUR
SROI			Wert in EUR

2.12.8 CCR-Communication

Wir haben ja bereits den Begriff der Corporate Social Performance als das Ausmaß definiert, in dem sich ein Unternehmen verantwortlich verhält. Das Modell soll dazu dienen, ökonomische und soziale Aspekte nicht als konträre, sondern als komplementäre (Kommunikations-)Ziele eines Unternehmens zu verstehen. Grundlage dafür sind – in Anlehnung an das rein ökonomische Berichtswesen – Kennzahlen, die regelmäßig und systematisch über die soziale Verantwortung und die Leistungen und Aktivitäten des Unternehmens sowie deren positive und negative Auswirkungen informieren. – Nicht nur dafür wurden letztlich hier auch CCR-Kennzahlen definiert. Denn die CCR-Kennzahlen und -Berichte legen nicht nur die Aktivitäten des Unternehmens für Stakeholder oder Impact Investoren offen, sie können sowohl intern genutzt werden als auch als Ausgangsmaterial für (in einigen Ländern unterdessen

gesetzlich verpflichtete) CSR-Berichte, länderübergreifende Leitlinien und Initiativen, die zunehmend an Bedeutung gewinnenden Wissensbilanzen, Corporate Trust-, Creative- und Glücks-Indizes, eigene CCR-Berichte und damit: CRC im Rahmen von CCR dienen.

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist dabei vor allem auch die öffentliche Kommunikation von Interesse, als deren Akteure in Ableitung von Raupp/Jarolimек/Schultz identifizierbar sind:

- A) Unternehmen mittels professionalisierter PR¹⁰⁰⁸: Über die klassischen PR-Instrumente hinaus spielen hier vor allem die erwähnten Berichte sowie die Selbstdarstellung als Media Citizen eine große Rolle.
- B) Journalisten: Als Her- und Bereitsteller von Themen sind Journalisten ein wesentlicher Bestandteil der Öffentlichkeit, auch wenn CCR (aber auch CSR) in der Medienberichterstattung über CSR-Fachpublika hinaus kaum Resonanz findet.¹⁰⁰⁹
- C) Medienunternehmen: Ihnen werden sogar zwei Verantwortungsebenen zugeschrieben, einmal im Hinblick auf das Unternehmen selbst, und ein weiteres Mal auf die gesellschaftliche Verantwortung des Journalismus.¹⁰¹⁰
- D) Experten: Am CCR-Diskurs sind zumeist auch CSR-Fachleute, NGOs, Kulturunternehmen bzw. zivilgesellschaftliche Akteure im Lichte einer kritischen Öffentlichkeit beteiligt.¹⁰¹¹
- E) Publikum/Rezipienten: Obwohl der Einzelne kaum Gehör in der massenmedialen Öffentlichkeit findet, kann er in seiner Rolle als Kunde/Konsument über ethischen oder moralischen Konsum auf CCR-Aktivitäten reagieren. Die Unternehmen greifen ein solches Verhalten mit spezifischen Kommunikations- und Marketingaktivitäten auf.¹⁰¹²

¹⁰⁰⁸ RAUPP/JAROLIMEK/SCHULTZ 2011, S. 522

¹⁰⁰⁹ zit. nach ebd.

¹⁰¹⁰ ebd.

¹⁰¹¹ vgl. ebd.

¹⁰¹² zit. nach ebd.

CCR-Kommunikation kann daher als Vertrauen generierendes Erleben und Handeln in der Beziehung von Organisation und Gesellschaft betrachtet werden, stets vor dem Hintergrund sozialen Wandels¹⁰¹³. Bei CCR-Kommunikation kann daher nicht nur von Vertrauens- sondern auch von Verantwortungskommunikation gesprochen werden:

„Verantwortungskommunikation beschreibt dabei analytisch präzisierend die Doppelrolle der Kommunikationsverantwortung: die Kommunikation von Verantwortung über Verantwortung. Sie umfasst damit Public Relations als interessensgeleitete Kommunikation, die Kommunikation über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und die mediale Kommunikation über die Verantwortungswahrnehmung von Unternehmen.“¹⁰¹⁴

2.13.9 Zusammenfassung

CCR ist ein junger Begriff, der im Zusammenhang mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen das Verständnis von klassischem Kultursponsoring offenbar zunehmend obsolet erscheinen lässt. Im Zuge der Krise hat sich klassisches Kultursponsoring als Maßnahme der Unternehmenskommunikation anfangs zwar noch als stabil erwiesen, dauerhafte Anwendung wird Kulturförderung aber nur dann erfahren, wenn diese Kommunikationsmaßnahme aber nicht im Widerspruch zu den ökonomischen Zielen des Gebers steht und – in einem erwachsenen Marktumfeld – einen klaren USP im Hinblick auf Image-Approach schaffen kann. Der Rückzug von Unternehmen aus Kultursponsoringaktivitäten und schrumpfende Budgets dürfen als Indiz dafür gelten. Das CCR-Konzept versteht sich in unserer Definition als Wertemanagement daher als notwendiger Paradigmenwechsel, der sowohl eine Neudefinition von Sponsoring evoziert als auch eine kommunikationswissenschaftliche Betrachtung von CCR als Management des Prozesses erfolgsorientierter strategischer Vertrauens- und Verantwortungskommunikation im Interesse aller Stakeholder und der ökonomischen Eigenverantwortung eines Unternehmens. Die Motive für unternehmerische Kulturförderung sprachen dabei schon bisher eine klare Sprache: Es geht um die Darstellung von Good Citizenship mit einer starken kommerziellen und kommunikativen Ausprägung, die bisher aber in einem

¹⁰¹³ vgl. ebd

¹⁰¹⁴ RAUPP/JAROLIMEK/SCHULTZ 2011, S. 523

starken Widerspruch zur klassischen Sponsoringforschung, zu empirischen Befunden, aber auch zum Sponsoringverständnis eines Kulturbetriebes stand.

Im Zentrum der aktuellen Diskussion um CCR und deren Legitimation steht die verständliche Tendenz der Ökonomisierung von Kommunikationsmaßnahmen, die, um einen ROI dingfest machen zu können, als solche erst identifiziert werden müssen: Wurde Sponsoring als Sammelbegriff für unternehmerische Kulturförderung bisher als Kommunikationsinstrument begriffen, habe ich hier erstmals den Versuch unternommen, Sponsoring als *eine* Kommunikationsmaßnahme von mehreren kommunikationswissenschaftlich zu modellieren. Als Ziel wurde die Operationalisierung von CCR-Controlling über Planung, Management, Evaluation und Erfolgskontrolle anhand von Kennzahlen festgelegt. Damit soll zu klassischen Kontrollinstrumenten aus der praktischen Wirkungsforschung, die bereits bestehende Erkenntnisse periodisch nur mehr zu verifizieren haben, vor dem Hintergrund der Theorie, dass klassische Werbewertanalysen als bisher am häufigsten angewandte Form der Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen im Zusammenhang mit unternehmerischen Kulturengagements im Hinblick auf eine sich wandelnde Medienwirklichkeit in ihrer Bedeutung abflauen, ein Set an neuen Communication-Control-Instrumenten geschaffen werden, das den Regeln und Mustern praktischen Informationsbedürfnisses des Unternehmensmanagements hinsichtlich Nutzenerfassung entspricht. Dafür wurden betriebswirtschaftliche Kennzahlen für vier Werte – Communication Value, Social Value, Public Value und (den bilanzrelevanten) Investment Value – vorgestellt und in einer Matrix zusammengefasst. Die Bedeutung ergibt sich sehr deutlich einmal mehr über die Anwendung in der öffentlichen Kommunikation: Denn die CCR-Kennzahlen legen nicht nur die Aktivitäten des Unternehmens für Stakeholder oder Impact-Investoren offen, sie können sowohl intern genutzt werden als auch als Ausgangsmaterial für CSR-Berichte, länderübergreifende Leitlinien und Initiativen, die zunehmend an Bedeutung gewinnenden Wissensbilanzen, Corporate Trust-, Creative- und Glücks-Indizes, eigene CCR-Berichte, und damit: CCR-Kommunikation dienen.

III. Teil

Praxis der und Anwendungsimpulse für Corporate Cultural Responsibility bei der Bank Austria AG

3 Klassisches Kunstsponsoring durch Banken

John Kenneth Galbraith traf vor etwa vier Jahrzehnten fast unumstritten die Aussage, dass die Beziehung der ökonomischen Wissenschaften und der Kunst allenfalls dadurch charakterisiert sei, dass sie nicht existiere, da ...

„(...) Kunst mit dem ernsthaften Anliegen des Wirtschaftswissenschaftlers nichts zu tun habe
(...)“¹⁰¹⁵

Heute trifft dieses Postulat wohl kaum mehr zu, wenn auch sich das Beziehungsgeflecht zwischen Kunst, Ökonomie, aber auch Kommunikation mitunter als diffizil erweist. Gerade Banken gelten bei Kunstsponsoringaktivitäten aber als federführend und in einer langen Tradition stehend. Das wohl berühmteste Beispiel für ein kommunikationspolitisch erfolgreiches Kulturengagement haben wir hier bereits beschrieben: Die Medici, Staatsmänner wie Bankiers, und die Hochkultur in Florenz sind nicht voneinander zu trennen, wie auch durch Hans Büschgen belegt wird:

„War Cosimo de Medici (1389 – 1464) Förderer von Donatello und Fra Angelico, galt Lorenzo de Medici (1449 – 1492) als Förderer von Leonardo und Michelangelo. In unseren Tagen kann eine hohe Anzahl mehr oder weniger erfolgreicher ‚Nacheiferer‘ festgestellt werden, und auch für den Bereich des Bankgewerbes zeigt sich eine Affinität zur Kunst in der seit Jahren bestehenden traditionellen Einbindung der Banken in das kulturelle und künstlerische Leben. Galt es einerseits schon immer als besonderes Privileg des Bankiers, Kunst zu fördern, so ist andererseits das Selbstverständnis vieler Banken ursächlich dafür, auch heute weiter auf diesem Gebiet aktiv zu sein. (...) Intensivierend für heutige Kunstförderung der Banken wirken auch persönliches Kunstinteresse und Engagement führender Bankiers und Bankmanager.“¹⁰¹⁶

Speziell der letzte Satz dieses Zitates macht strategische CCR-Planung aber auch nicht immer einfach, führen die persönlichen Motive doch immer wieder auch zu „Heart Deals“, die in der Geschichte des Kunstsponsorings aber andererseits auch wesentliche Determinanten für die Verflechtung von Kunst und Wirtschaft begründet

¹⁰¹⁵ HAMM, Jens-Peter, *Kunst in der Unternehmung – Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung*, S. 1, Rosch-Buch, Hallstadt 1994

¹⁰¹⁶ BÜSCHGEN, Hans E., *Kunst-Sponsoring durch Banken – Das Beispiel des Kunstkonzepts der Deutschen Bank AG*, Vortrag beim 11. Churburger Wirtschaftsgespräch am 12.10.1996, Manuskript im Archiv des Autors, S. 2

haben: Prinzipien wie Freiheit, Leistung und Fähigkeit zur Kreativität.¹⁰¹⁷

3.1 Bankbetriebliche Motive

Um mögliche Gründe aufzuzeigen, die Banken veranlassen können, einen Großteil ihrer Förderungsmaßnahmen dem Bereich der Kunst zu widmen, ist zunächst auf gesellschaftliche Entwicklungen zu verweisen, die mit Begriffen wie „postmaterielle Gesellschaft“, „Erlebnisgesellschaft“, „Ästhetisierung der Alltagswelt“ oder „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ belegt werden und die das Erfordernis einer stärkeren Berücksichtigung des menschlichen Faktors in der postindustriellen Wirtschaft aufzeigen.¹⁰¹⁸ Aus der MMO-Sponsoringstudie 50+¹⁰¹⁹ ging beispielsweise schon lange vor der Krise hervor, dass zum Beispiel „Best Ager“ vor allem Banken als Kultursponsoren sehen wollten.¹⁰²⁰

„In dieser Wirtschaft, die die Akzentuierung von der Quantität der materiellen Güterproduktion zur Qualität einer Dienstleistungswirtschaft verschiebt, findet eine ästhetische und kulturelle Dimension des Arbeitsalltages, der Produktion, der Freizeit und des Konsums gleichsam höhere Beachtung. Zunehmend wichtiger wird somit die Integration der Kunst als nicht materielles Grundbedürfnis der menschlichen Existenz in ein Unternehmen. Begründet in dem steigenden Bildungsniveau sowie dem Wertewandel, der sich in einer stärkeren Betonung von Selbstentfaltungswerten und Kreativität niederschlägt, erkennen und nutzen auch Banken das gestiegene Kunstinteresse und die damit verbundene Chance, durch eigene kulturelle Aktivitäten ein positives und gleichzeitig individuelles Erscheinungsbild ihrer selbst – dessen Notwendigkeit angesichts einer zunehmenden Homogenisierung und Nivellierung der bankbetrieblichen Leistungsbündel durchaus besteht – in der Öffentlichkeit zu prägen.“¹⁰²¹

Das Ziel der Maßnahme ist damit erklärt: Es geht um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades einer Marke, die Beeinflussung von Einstellungen gegenüber dem Geber

¹⁰¹⁷ vgl. BÜSCHGEN 1996, S. 3

¹⁰¹⁸ zit. nach BÜSCHGEN 1996, S. 6

¹⁰¹⁹ Die Studie „MMO - Sponsoring-Studie 50+“ setzte sich aus zwei Teilen zusammen: Teil 1 ist eine quantitative Studie (Sonderzählung aus der Senioren-Studie 2001 von Fessel GfK – exklusiv für MMO, Sample: 1.000 Befragte) und Teil 2 eine qualitative Studie (Senioren 50+ Sponsoring-Studie von MMO; Sample: 200 Befragte aus dem quantitativen Sample der 1.000); die Studie wurde nach Auskunft von MMO zwischen 2000 und 2002 erstellt, die Daten sind unter diesem historischen Aspekt zu sehen.

¹⁰²⁰ vgl. MMO, *Sponsoringstudie 50+*, auf: www.mafo.at, Verlag Franz, Eibiswald 2000-2002

¹⁰²¹ BÜSCHGEN 1996, S. 6f

und die Pflege von Kontakten als Teil der Verantwortungskommunikation.

„Eine modifizierte Betrachtungsweise machen dabei Besonderheiten des Kunst-Sponsoring und spezielle Anforderungen im Bankbereich erforderlich. Dem Ziel einer direkten unmittelbaren Steigerung und Festigung des Bekanntheitsgrades kommt beim Kunst-Sponsoring im Vergleich etwa zum Sportsponsoring vergleichsweise geringere Bedeutung zu, da es aufgrund seines elitären Charakters und – bedingt durch die meist erheblich kleineren Zielgruppen bei künstlerischen Veranstaltungen – weniger in der Lage ist, ein Massenpublikum zu erreichen.

Hinsichtlich der Beeinflussung von Einstellungen gegenüber dem Sponsor wird angenommen, daß durch Sponsoring Image-Transfer zwischen Gesponsertem und Sponsor zustande kommt. Ziel hier bei Banken ist jedoch nicht die direkte Beeinflussung – anders als bei Produktunternehmen, die häufig einen Image-Transfer anhand der Gedankenkette ‚Spitzenkunst gleich Spitzenprodukt‘ anstreben. Vielmehr richtet sich der beabsichtigte Image-Transfer bei Banken, bedingt durch ihre exponierte Stellung sowie die Schwierigkeit der Entwicklung einer Markeneigenschaft für Bankleistungen aufgrund deren Besonderheiten, eher auf die Bank an sich als auf die Imageverbesserung einzelner Leistungen. Mit der Kunst werden in erster Linie Stil, Schönheit und Ästhetik identifiziert und im Idealfall vom Betrachter auf das Image des Sponsors übertragen. Eine positive Einstellung des Betrachters gegenüber einer Kunstförderungsmaßnahme soll demnach die Einstellungen gegenüber einer Bank positiv beeinflussen; intendiert werden gleichsam die Demonstration und Visualisierung gesellschaftspolitischer Verantwortung. Das Ziel der Schaffung und Pflege von Kontakten resultiert aus dem Eigeninteresse der Banken, mit Hilfe der Kunstförderung eine Verbesserung oder Stabilisierung der Beziehungen zu unternehmensrelevanten Personenkreisen zu realisieren. Im Rahmen des ‚Zielgruppenbanking‘ wird dies durch zielgruppenspezifische Kommunikation mittels Kunstveranstaltungen zu realisieren versucht. Anknüpfungspunkte der der Kunst immanenten Potentiale für den Bankführungsprozeß sind Corporate Identity, Marketing und Mitarbeiterführung, wobei in diesem Zusammenhang die Funktionen der Kunst aufzugreifen sind: die generative, die differenzierende und die karthatische Funktion (...)

Bei Untersuchungen des mit Kunstsponsoring verfolgten Ziels der Erhöhung gesellschaftlicher Akzeptanz wurde die für Banken zentrale Bedeutung ihres Fremdbildes, ihrer Corporate Identity, bei externen und internen Bezugsgruppen festgestellt. Corporate Identity eines Unternehmens wird meist als Summe seiner Merkmale und Eigenschaften interpretiert, die es insgesamt zum Unikat formen, und die in der Erkennbarkeit und Wiedererkennbarkeit von Unternehmenspersönlichkeit und -kultur ihren Ausdruck findet.

Insbesondere für Banken sind aufgrund ihrer gesellschaftlichen Exponiertheit der Aufbau und die Gestaltung positiver Corporate Identity von hoher Bedeutung. Die Relevanz gesellschaftlicher Akzeptanz bzw. der Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung begründet sich darin, daß Banken vielfältige Beziehungen zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld unterhalten und ihre unternehmerischen Entscheidungen auf Komponenten des gesellschaftlichen Systems, in dem Güter angeboten und nachgefragt werden und Steuern bezahlt werden, direkt einwirken. Dementsprechend bewegen sich Banken nicht allein im rein ökonomischen Raum, sondern agieren immer auch als gesellschaftliche Institutionen. Als Element eines gesellschaftlichen Systems kann die Bank für dieses Verantwortung dokumentieren nicht zuletzt dadurch, daß die nichtstaatliche bzw. von Institutionen oder Personen des privaten Sektors getragene Unterstützung von Kunst und Kultur angesichts „leerer“ öffentlicher Kassen zunehmende Bedeutung erfährt und oftmals als eine der wenigen Möglichkeiten verbleibt, den Status quo der Kunst hinsichtlich der öffentlichen Zugänglichkeit für die Gesellschaft zu erhalten. Dies ist gleichfalls im Hinblick auf die Erfüllung der generativen Funktion der Kunst von Relevanz, die darin besteht, daß Kunst dazu beiträgt, in einer Gesellschaft kreative Gedanken zu entwickeln, die Fähigkeit der kritischen Einschätzung zu steigern und ästhetische Standards zu schaffen. Die Bank kann somit mittels der entsprechenden Förderung und ‚Zugänglichmachung‘ der Kunst zur Bewahrung und Schaffung dieser Werte in der Gesellschaft beitragen. Gerhardt Hauptmann: ‚Kunst ist Sprache, also im höchsten Sinne soziale Funktion.‘¹⁰²²

Die Autoren der Marketingstudie „Kunst- und Kultursponsoring der österreichischen Bankengruppen im Vergleich“, die im Jahr 2008 an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt wurde, kommt – Büschgens Theorien verifizierend – für die heimische Bankenlandschaft (auf klassisches Sponsoring bezogen) zu identen Ergebnissen und Schlüssen:

- Das Interesse an Kunstsponsorship ist das Resultat der Entwicklungen am Medien- und Freizeitmarkt, die für die Organisationskommunikation bedeuten, Kontaktverluste durch Reaktanz gegenüber klassischen Werbeträgern mittels Engagement im Bereich der Freizeitangebote zu kompensieren.¹⁰²³
- Banken erreichen durch Sponsoring eine relevante Medienpräsenz und damit

¹⁰²² BÜSCHGEN 1996, S. 14f

¹⁰²³ vgl. GANSER, Hermann/NEUBAUER, Philipp/SCHATZ, Günter, *Kunst- und Kultursponsoring der österreichischen Bankengruppen im Vergleich*, Marktstudie des Lehrgangs Werbung und Verkauf an der WU Wien, S. 6f, WU Wien, 1996

sowohl einen höheren Bekanntheitsgrad als auch einen kognitiven Erinnerungswert bei Kunden.¹⁰²⁴

- Die zunehmende Komplexität von Bankdienstleistungen und Produkten ähnelt Kunstwerken in einem Punkt: der Erklärungsbedürftigkeit. Dort wo objektbezogenes Marketing nicht mehr möglich wird, dient assoziatives Marketing als idealer Brückenbauer für Produktdiversifikation und Akzeptanz. Kunst spielt hier auch angesichts der homogenen Bankleistungsprogramme im Wettbewerb um Kunden und Aufmerksamkeit eine große Rolle.¹⁰²⁵
- Als Ziele des Kunstsponsorings bei Banken wurden von den Autoren in ihrer Untersuchung Imageprofilierung, Kundenpflege, Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung und Mitarbeitermotivation indentifiziert.¹⁰²⁶
- Kunstsponsoringmaßnahmen müssen sich idealtypisch daher am Selbstbild der Banken orientieren.¹⁰²⁷
- Als Maßnahme des Bankmarketings spricht Kunstsponsoring im Besonderen Zielgruppen mit höherem Einkommen, besserer Schulbildung und höherem sozialen Status an. Auf bankbetriebliche Marktpolitik übertragen stimmen diese Gruppen in der Regel mit Privatkunden sowie mittelständischen Firmenkunden überein. Kunstsponsoring bietet die Möglichkeit, diese durch kommerzielle Werbung nur schwer erreichbaren Zielgruppen in nicht kommerziellen Situationen zu kontaktieren und Erwartungen an bankbetriebliche Leistungen zu eruieren.¹⁰²⁸
- Darüber hinaus sind über Kunstsponsoring jene katalytischen Anspruchsgruppen zu erreichen, mit denen Banken regelmäßig kommunizieren: Marktpartner, Politiker, Repräsentanten aus Kultur und Wissenschaft sowie Medienvertreter und Journalisten.¹⁰²⁹
- Mittels Kunstsponsoring schaffen Banken auch bei Mitarbeitern ein Arbeitsklima, das durch die Faktoren Selbstbestimmung, Arbeitsfreude, Kreativität und Dynamik bestimmt wird.¹⁰³⁰

¹⁰²⁴ vgl. ebd. S. 12

¹⁰²⁵ vgl. ebd. S. 48

¹⁰²⁶ vgl. ebd. S. 50

¹⁰²⁷ vgl. ebd. S. 53f

¹⁰²⁸ vgl. ebd. S. 58f

¹⁰²⁹ vgl. ebd. S. 59

¹⁰³⁰ vgl. ebd.

- Durch Kunstsponsoring beeinflussen Banken die Determinanten der Kundenbindung wie Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment positiv.¹⁰³¹

Sowohl Büschgen wie auch Wollf oder Ganser/Neubauer/Schatz verweisen aber auch auf die Problematik der Rechtfertigung klassischen Kultursponsorings gegenüber den Shareholdern im Zusammenhang mit der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung von Banken.¹⁰³² Sie leiten daraus, solange nicht Satzungs- oder Geschäftszwecke um den Aspekt des wohltätigen Gesellschaftszweckes (wieder) erweitert wurden, die Notwendigkeit zur Planung sowie Erfolgskontrolle, zu Wirkungs- und Kosten-/Nutznachweisen und damit implizit auch: zur aktiven Kommunikation von Kulturengagements ab; damit nahmen sie auch die zentralen Elemente von CCR wegweisend vorweg.

3.2 Kunstsponsoring durch Banken in Österreich

Die soeben beschriebenen Motive sind österreichischen Banken jährlich rund 43 Millionen Euro wert. Das ist jene Summe, die 2011 vom „Wirtschaftsblatt“ als seit Jahren stabile Budgetzahl beschrieben wird. – In der Regel bringen Banken jeweils zwischen vier und sechs Prozent ihres Werbe- und Marketingbudgets für Kunstsponsoring auf. Dazu kommen noch Sachsponsoring und Know-how-Transfer.¹⁰³³ Laut Analyse des Wirtschaftsblattes hätte die Krise insgesamt dennoch einerseits zu moderaten Kürzungen des Sponsoringbudgets geführt, andererseits zu einer selektiveren Vorgehensweise bei neuen Partnerschaften:

„(...) Es ist ein gezieltes Umgehen mit Ressourcen zu beobachten (...). Die Tendenz geht weg vom Gießkannenprinzip hin zum Konzeptgedanken. Die Konzentration geht mehr in Richtung Hauptsponsoring und ist längerfristig orientiert (...) Eine starke Tendenz ist derzeit, den Kunst- und Kulturbereich mit dem Sozialbereich zusammenzubringen.“¹⁰³⁴

Man könnte anhand dieser Analyse auch sagen: Die Tendenz beweist Effizienz- und

¹⁰³¹ vgl. ebd. S. 61f

¹⁰³² vgl. GANSER/NEUBAUER/SCHATZ 2008, S. 65f; BÜSCHGEN 1996, S. 29f

¹⁰³³ vgl. PRESSBERGER, Thomas, „Für Künstler wird es nicht einfacher“ – Kunst- und Kultursponsoring der Banken ist nach der Krise selektiver geworden, in: Wirtschaftsblatt vom 25.05.2011, Wirtschaftsblattmedien GmbH, Wien 2011

¹⁰³⁴ ebd.

Nutzenorientierung sowie die Untermauerung gesellschaftlicher Verantwortung mit der Verbindung zum Sozialbereich, der im Rahmen von CSR bereits gebenchmarkt wird und damit auch einen kommunikativ höheren Stellenwert als Kultur zu genießen scheint. Nicht zuletzt aufgrund des Isomorphismus, der sich im Bewerb um Aufmerksamkeit und Alleinstellung kommunikationsstrategisch als nicht wenig problematisch erweist. Österreichs Banken fördern in der Hauptsache bildende Kunst, Musik und Theater (und innerhalb dieser Genres junge Kunst); die Projekte sind – wie die folgende Übersichtstabelle der Kulturengagements vier großer österreichischen Bankengruppen im Jahr 2012¹⁰³⁵ zeigt, geografisch – abgesehen vom Raiffeisensektor – schwerpunktmässig auf die Kulturhauptstadt Wien zugeschnitten.

Der Grund dafür ist sicherlich in den historischen Wurzeln der Struktur und Entwicklung des österreichischen Bankwesens zu finden: Immerhin verfolgte ab den 1860er Jahren insbesondere die Wiener Hochfinanz das Konzept einer finanzgetriebenen Entwicklung durch Unternehmensgründungen, Fusionen und Umwandlungen. Die zu dieser Zeit gegründeten Banken wie die Bank Austria-Vorgängerinstitute Creditanstalt und Länderbank, hatten einen wesentlichen Anteil am Aufbau einer konkurrenzfähigen Industrie. Durch die langfristigen Verbindungen mit den Unternehmen erlangten diese – vom kulturaffinen Großbürgertum getragenen – Banken direkte Kontrolle über weite Teile der Wirtschaft, und sie verfolgten daher eine eher verwaltende Geschäftspolitik, denn eine der Profitmaximierung.¹⁰³⁶ Dazu gehörte auch die mäzenatische Förderung der kulturellen Infrastruktur Wiens. Die zweite Entwicklungslinie setzte mit der Gründung der Sparkassen ein. Diese entstanden ebenfalls im 19. Jahrhundert aus einem Motiv gesellschaftlicher Verantwortung im Hinblick auf Vermögensbildung der sogenannten „kleinen Leute“ und waren lokale Akteure. Viele Sparkassen wurden sogar als wohltätige Vereine zum Zwecke der Armutsbekämpfung konstituiert. Darüber hinaus entstanden – als Folge der Forderung nach Autono-

¹⁰³⁵ soweit bekannt gemacht. Es wurden für die Tabelle die Sponsorcommitments bei den großen Kulturträgern analysiert; es darf vermutet werden, dass die Bankengruppen Erste/Sparkassen, Raiffeisen und BAWAG/P.S.K. insbesondere im regionalen Bereich mehr Projekte fördern als hier gefunden werden konnten. Die Darstellung ist möglicherweise quantitativ verzerrend, Anm. d. Autors

¹⁰³⁶ vgl. WETZEL, Dietmar J./FLÜCK, Markus/HOFSTÄTTER, Lukas, *Konturen einer Branche im Umbruch: Das Bankenfeld in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, in: HONEGGER/NECKEL/MAGNIN 2010, S. 360ff

mie – Landes-Hypothekenbanken im besonderen für Bauern – und Genossenschaftsbanken, die einerseits den kleinbürgerlichen Milieus entstammen (Volksbanken), andererseits dem bäuerlichen (Raiffeisen). Von den sozialen Ursprungsmilieus blieb nach 1945 die Aufteilung nach politischen Einflussphären. Der Gewerkschaftsbund verfügte mit der BAWAG über eine eigene Bank, die Raiffeisengruppe war stets mit der ÖVP verbunden, die Sparkassen waren zwischen meist sozialdemokratisch geprägten Gemeindesparkassen und bürgerlichen Vereinssparkassen gespalten, die Hypothekenbanken standen unter Einfluss der jeweiligen Landesregierungen. Der Großteil der jüdisch dominierten Bankierselite der Großbanken war im Nationalsozialismus vertrieben oder ermordet worden. Deren Funktion übernahm der Staat durch die Nationalisierung der verbliebenen Länderbank und Creditanstalt, deren Kontrolle zwischen SPÖ und ÖVP aufgeteilt wurde und damit im (politischen) Wettbewerb um neue Filialgründungen den Grundstein für das österreichische Phänomen des Over-Bankings gelegt hat. Mit dem Einsatz der Liberalisierung ab den 1980er Jahren führten diese Bedingungen schließlich auch zu einem Fusionswettbewerb im Zuge dessen sich die Bank Austria (SPÖ-nahe) und die Erste Bank (ÖVP-nahe) entwickelt hatten; und im Übrigen die Sparkassenstatuten um die ursprünglichen „wohlthätigen Zwecke“ bereinigt wurden.¹⁰³⁷ Die Geschichte dieser Struktur findet – auch wenn etwa die BAWAG längst keine Gewerkschaftsbank mehr ist, sondern von einem US-Hedgefond übernommen wurde, oder die Bank Austria eine Tochtergesellschaft der italienischen UniCredit Group ist, die Erste Bank als Aktienbank notiert und Raiffeisen sich internationalisiert hat – in den jeweiligen Sponsorprogrammen – hier: soweit bekannt für Österreich dargestellt¹⁰³⁸ – heute noch ihren Niederschlag: Denn Staat, Länder und Gemeinden bleiben strategisch wichtige Stakeholder, bedenkt man etwa das zu verwaltende öffentliche Vermögen, oder die Gestaltung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

¹⁰³⁷ vgl. ebd.

¹⁰³⁸ siehe Anmerkung 990

Sponsoring 2012	UniCredit Bank Aus- tria/ Schoellerbank	Erste Bank/ Sparkassen	Raiffeisen	BAWAG P.S.K
Bildende Kunst	• Kunstforum • eig. Sammlung • MdM Salzburg¹⁰³⁹ • Albertina • Akad. d. bild. Künste • Kunstpreis Kärnten • Eisler Preis • Schloss Ambras/ KHM • Bregenzer Kunstver- ein • Künstlersparbuch • Rohnerhaus	• Secession • eig. Sammlung • VIENNAFAIR • ZOOM • das weisse haus	• MQ¹⁰⁴⁰ • eig. Sammlung • Kunsthaus Graz • Kunsthalle Krems • JMW¹⁰⁴¹	• eig. Foundation • KHM¹⁰⁴² • Belvedere
Musik	• Musikverein • Haydn Festival • BA-Artist of the Year • Haus der Musik • Musikforum Trenta • Sommernachtskon- zert Schönbrunn • Gitarrenfestival Rust • Live Music Now • Carinthischer Som- mer • Int. Konzertverein Bodensee • AIMS¹⁰⁴³ • Posthof • Bregenzer Meisterkonzerte • Kammerorchester ARPEGGIONE	• Jeunesse • Klangforum • wien modern • Musikverein • Jazzzyklus im Wr. Konzerthaus • Gustav Mahler Jugendorchester • Jazzland • Oper Graz • Gitarrenfestival Rust	• Brucknerhaus • Grafenegg • Wr. Volksoper • Neue Oper Wien • Festspielhaus St. Pölten • Kammermusik- fest Lockenhaus • Int. Jazzfesti- val Saalfelden • Gitarrenfestival Rust	• ASC¹⁰⁴⁴ • Wr. Konzert- haus • Porgy&Bess
Bühne	• Josefstadt • VBW¹⁰⁴⁵ • NESTROYpreis • Schauspielhaus Sbg. • Landestheater Linz	• Tanzquartier • Wr. Kindertheater • Landestheater Sbg. • VBW • Wr. Festwochen	• Bundestheater • Wr. Festwo- chen • NÖ Theater- fest • Wr. Lustspiel- haus • Bühne Baden • Landestheater in NÖ • Landestheater Sbg.	• Volkstheater • Theater in der Josefstadt • Karl-Skaup- Preis • Junge Burg • Wr. Schauspiel- haus
Design/ Architektur/		• Design Week • AZW¹⁰⁴⁶	• Looshaus • Design-Center	• Wagner: Werk • Fidelio Creativ-

¹⁰³⁹ Museum der Moderne in Salzburg

¹⁰⁴⁰ MuseumsQuartier

¹⁰⁴¹ Jüdisches Museum Wien

¹⁰⁴² Kunsthistorisches Museum

¹⁰⁴³ American Institute for Musical Studies

¹⁰⁴⁴ Arnold Schönberg Center

¹⁰⁴⁵ Vereinigte Bühnen Wien

¹⁰⁴⁶ Architekturzentrum Wien

Mode		• Fashion Award		Wettbewerb
Foto/Film	• Sammlung Fotografis • Cinema Paradiso • Trierenberg Circuit • Filmschatz Österreich	• Viennale • Kino wie noch nie • Tricky Women • Kinderfilmfest • Filmmuseum	• Kino am Dach • Filmhof • Wein4tel	• Diagonale
Literatur	• BA-Literaris • Edition2	• Jean-Améry-Preis • Top 22		• eig. Edition
Kultur diverses	• Kunstpreis • Stadt Wien Marketing • Art Forum • Ö1-Talentebörse • eu-art-network • Schloss Ambras • Nationalbibliothek • Wr. Donauinselfest • BA-Ticketing • OÖN-Kulturbus	• Wiener Stadthalle • eig. Stiftung	• Archäologiepark Carnuntum • NÖ Landesmuseum • Schallaburg • VAZ St. Pölten • Bühne Schruns	
Kunst + Soziales	• Brunnenpassage	• Hunger auf Kunst und Kultur • Ohrenschmaus		• Neunerhaus

Abb. 3-1: Übersichtstabelle Kunstsporing österreichischer Banken 2012, eig. Darstellung

Diese Aufstellung macht feine Unterschiede in der Auswahl der Sponsoringpartner erkennbar: Während Raiffeisen Kulturengagements in einer lokalen Ausprägung verankert hat und damit die Verantwortung für die Regionen unterstreicht, die Erste Bank und die Sparkassen eher ein kritisch-intellektuelles Publikum der urbanen Creative Industries ansprechen wollen und sich damit innovativ zeigen, die BAWAG P.S.K. sich sowohl in einer Bandbreite zwischen Kulturavantgarde und breitem Kulturpublikum präsentiert, setzt die UniCredit Bank Austria deutlich auf nationale Kulturmarken, Blockbuster und damit: auf die Mainstream-Kulturöffentlichkeit eines Juste Milieus. Meine Besucherumfrage bei Botereo im Jahr 2011/12 bestätigt die Strategie:

„Der Großteil der befragten Personen glaubt an einen positiven Beitrag der Bank Austria zum Gemeinwohl. Rund 33 Prozent der BesucherInnen stimmen dem zu oder voll zu. (...). Die überwältigende Mehrheit der Befragten findet es gut, dass sich die Bank Austria in der Kultur engagiert. Rund 85 Prozent stimmen dieser Aussage zu oder voll zu und es gibt keine ablehnenden Meinungen. Insgesamt werden mit der Bank Austria positive Eigenschaften assoziiert. Die Bank Austria wird von jeweils rund 49 Prozent der Befragten für glaubwürdig und kompetent gehalten. Von 44 Prozent der BesucherInnen wird die Bank Austria für kundennah gehalten. Weitere zugerechnete Eigenschaften sind sympathisch und zukunftsorientiert. (...)

Als besonders passend werden regionale Kulturprojekte angesehen; 66 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass derartige Projekte ziemlich gut bzw. außerordentlich gut zur Bank Austria passen. Ähnlich hohe Zustimmung findet die Bank Austria bezüglich nationaler Kulturprojekte (59 Prozent). Als zur Bank Austria passend, aber mit deutlich geringerer Zustimmung, wurden internationale Kulturprojekte, Populärkunst und Elitekunst genannt.¹⁰⁴⁷

Damit untermauert das Kulturengagement der UniCredit Bank Austria auch ihre strategische Positionierung als serviceorientierte Universalbank¹⁰⁴⁸, als Kundenbank, in deren Mittelpunkt die Interessen einer breiten Öffentlichkeit stehen.¹⁰⁴⁹ Das Resultat gibt der UniCredit Bank Austria recht: Laut einer Umfrage des Marktforschungsinstituts MMO Media & Market Observer im Auftrag der Agentur MPM Sponsoring Consulting unter 840 Personen im Jahr 2002 führte die Bank Austria die Liste der bekanntesten Kultur- und Kunstsponsoren an¹⁰⁵⁰; laut einer Studie des Institutes Fessel GfK aus dem Jahr 2005 nahmen zum Umfragezeitpunkt 36 Prozent der Österreicher die Bank als führenden Kultursponsor vor allen Mitbewerbern wahr¹⁰⁵¹; und sie schrieben der Bank Austria – auch ohne aktiven Ambush-Marketings¹⁰⁵² – Sponsoringengagements bei Kulturprojekten wie den Salzburger Festspielen zu, die sie niemals gesponsert hatte. Und auch beim OGM Kommunikationsbarometer 12/2007 führt die Bank Austria auf die Frage „Welche Banken setzen sich besonders für Kunst und Kultur ein?“ mit 38 Prozent an Nennungen bei Kunden und elf Prozent bei Nicht-Kunden das Ranking an.¹⁰⁵³

¹⁰⁴⁷ Besucherumfrage bei Botero, Seite 13ff, Wien 2012

¹⁰⁴⁸ Universalbanken sind nicht nur im kommerziellen Bankgeschäft aktiv, sondern engagieren sich auch im Investmentbanking sowie über Tochtergesellschaften als Anbieter von Investmentfonds, im privaten Kapitalbeteiligungsmarkt und im Versicherungsgeschäft, Anm. d. Autors

¹⁰⁴⁹ vgl. Bank Austria Pressestelle, *Bank Austria ist Österreichs kundenorientiertester Dienstleister 2011*, Presseinformation und podcast vom 25.03.2011, online verfügbar auf:

<http://www.bankaustria.at/de/29334.html>, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2011

¹⁰⁵⁰ vgl. Medialexikon Österreich, Sponsoring-Studie, auf: MediaLine, online verfügbar unter: <http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon/medialexikon-oesterreich.php?snr=478>, Burda News Group, München

¹⁰⁵¹ internes Papier, Anm. d. Autors

¹⁰⁵² Unter Ambush Marketing (auch Parasite Marketing oder Schmarotzermarketing) versteht man Marketingaktivitäten, die darauf abzielen, die mediale Aufmerksamkeit eines Großereignisses auszunutzen, ohne selbst Sponsor der Veranstaltung zu sein, Anm. d. Autors, Quelle: wikipedia.org

¹⁰⁵³ Österreichische Gesellschaft für Marketing, *Kommunikationsbarometer 2007, Zusammenfassung Bank Austria*, S. 5., 12/07, internes Papier, Wien 2007

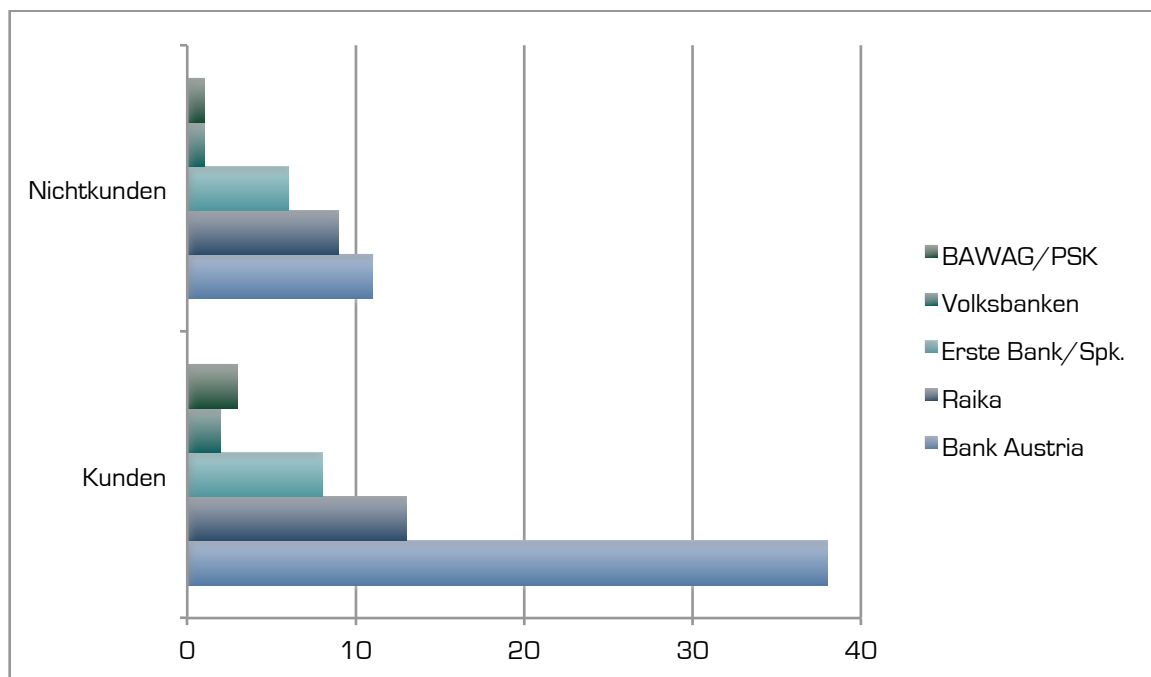


Abb. 3-2: Welche Bank wird als Kultursponsor identifiziert, Quelle: OGM-Kommunikationsbarometer 12/2007

3.3 Das Kunstspensing der UniCredit Bank Austria AG

Kulturelles Engagement hat in der Bank Austria eine bis in die fünfziger Jahre des vorigen Jahrhunderts, als die Zentralsparkasse den Wiener Kulturfonds errichtete¹⁰⁵⁴, zurückreichende Kontinuität. Allerdings hieß die Bank Austria zu diesem Zeitpunkt noch nicht (schon wieder) Bank Austria. Die Bank Austria geht vielmehr aus dem Zusammenschluss der traditionsreichsten Banken Österreichs hervor, womit sich aus der Geschichte heraus mitunter sowohl die besondere Stellung der UniCredit Bank Austria im Kulturengagement als auch die Sponsoringstrategie unter Berücksichtigung von Stakeholdern im Hinblick auf die Kultur als Repräsentation nationalstaatlicher Identität ableiten lässt.

3.3.1 Die Geschichte der UniCredit Bank Austria AG

Bei der folgenden Chronik der Entstehung der *UniCredit Bank Austria* handelt es sich um eine gekürzte und redigierte Fassung der Darstellung auf der Website der Bank Austria. Um im Dschungel der Banknamen den Überblick wahren zu helfen, wurden diese in diesem Abschnitt kursiv gesetzt: 1855 wurde die *K.K. privilegierte Oester-*

¹⁰⁵⁴ vgl. FAK, Karl, *Kunstförderung als Bankdienstleistung*, in: HASCHEK, Helmut H./SCHRÖDER, Klaus Albrecht/SEDLACZEK, Robert/REDER, Christian (Hrsg.), *Kunst und Wirtschaft*, S. 127ff, Falter Verlag, Wien 1987

reichische Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe gegründet, 1880 öffnete die *K.K. privilegierte Oesterreichische Länderbank* ihre Schalter, und 1905 erfolgte schließlich die Gründung der *Zentral Sparkasse der Gemeinde Wien*. Gegründet im Zeitalter des aufsteigenden Liberalismus, wuchsen diese drei Finanzinstitute in einen weit abgesteckten und sich immer mehr ausbreitenden Tätigkeitsbereich hinein. Sowohl die *Creditanstalt* als auch die *Länderbank* wandten sich von Anfang an der Betreuung zukunftsorientierter Wirtschaftszweige zu und pflegten die Industriefinanzierung. Sie beteiligten sich am Bau von Eisenbahnen und Verkehrswegen. Auf dem Gebiet der industriellen Finanzierung waren die Namen der Institute besonders mit dem Ausbau und der Entwicklung der österreichischen Eisen- und Stahlindustrie verbunden, wobei insbesondere die Gründung der Österreichischen Alpine-Montangesellschaft einer Initiative der *Länderbank* zuzuschreiben ist. Daneben förderten die Banken das damals noch in den Kinderschuhen steckende Elektrizitätswesen. Sie waren Geschäftspartner bei den Österreichischen Schuckert-Werken, den Wiener Lokalbahnen, der Neuen Wiener Tramway-Gesellschaft, der Linzer Tramway- und Electricitäts-Gesellschaft, bei der Eisengießerei R. Ph. Waagner und vielen mehr.

Mit einem Eigenkapital von rund 244 Millionen Kronen war die *Creditanstalt* die führende Wiener Großbank. Im Jahr 1913 konnte sie mit einem Bruttoertrag von 39 Millionen Kronen das beste Geschäftsergebnis ihrer Geschichte verzeichnen. Die Bank betrieb 18 Auslandsniederlassungen u.a. in Tschechien, Slowenien, Kroatien und Russland. Neben 35 eigenen Filialen standen auch der *Länderbank* 37 Außenstellen von abhängigen Kreditinstituten zur Verfügung. Fast zwei Drittel ihrer Bankstellen lagen außerhalb des späteren Österreichs. Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges unterbrach die internationalen Geschäftstätigkeiten der beiden Finanzinstitute und zwang sie zur Umstellung auf Kriegswirtschaft. Sämtliche Bankbeteiligungen und Filialen außerhalb Österreichs gingen verloren.

1921 musste die *Länderbank* ihren Hauptsitz nach Paris verlegen. Das Institut hieß von nun an *Banque des Pays de l'Europe Centrale* (Zentral-Europäische Länderbank). Es setzte aber seine Tätigkeit, trotz veränderter Eigentumsverhältnisse, mit Schwergewicht in Österreich fort. Mitte der 1920er Jahre wurden die *Kommunal-sparkassen* Rudolfsheim, Hernals, Döbling, Währing und Floridsdorf mit der *Zentral-*

sparkasse fusioniert. Unter der Führung der *Creditanstalt* wurde die *Bankgesellschaft der Ersten österreichischen Spar-Casse* gegründet. Die *Creditanstalt* übernahm die *Anglo-Austrian Bank* und auch die in Liquiditätsschwierigkeiten geratene *Allgemeine Österreichische Boden-Credit-Anstalt*. Die Wirtschaftskrise und der Beinahe-Zusammenbruch der *Creditanstalt* – die Bank war damals eines der führenden Institute Europas – gilt noch heute als eine der schwersten Krisen des weltweiten Finanzsystems.

Im Bürgerkriegsjahr 1934 hatte sich die wirtschaftliche Situation der *Creditanstalt* weitgehend stabilisiert. Die Bank übernahm die *Niederösterreichische Escompte-Gesellschaft* und den *Wiener Bankverein*. Der Name wurde in *Österreichische Credit-Anstalt – Wiener Bankverein* geändert. Nach der Annexion Österreichs erfolgte im März 1938 die Angliederung der *Creditanstalt* an die *Deutsche Bank*. Im Juni 1939 wurde der Firmenwortlaut in *Creditanstalt – Bankverein* geändert. Die *Dresdner Bank* übernahm die *Länderbank*. Unter deren Führung fusionierte sie mit der traditionsreichen *Mercurbank* (1870 gegründet) und einer Reihe kleiner Geldinstitute. Der französische Einfluss erlosch. Die neue Gesellschaft wurde *Länderbank Wien, Aktiengesellschaft* genannt.

Das klassische Bankgeschäft musste während der Zeit des Nationalsozialismus immer mehr der geräuschlosen Kriegsfinanzierung weichen. Wie alle anderen Kreditinstitute Österreichs waren *Länderbank* und *Creditanstalt* vom Beginn des Krieges an in das ökonomisch-finanzielle Kriegspotential eingegliedert worden und hatten ihre ganze Kraft den Kriegsaufgaben oder politischen Zielen wie etwa der Abwicklung von Enteignungen zu widmen.¹⁰⁵⁵

Alle österreichischen Finanzinstitute waren 1945 in einer Lage, in der sich wohl selten Banken befunden haben: Sie hatten kaum noch materielle Vermögenswerte.

¹⁰⁵⁵ Für die Medienhistoriker kann interessant sein, dass etwa die *Creditanstalt* bei der Enteignung der Tobis-Sascha-Film (Rosenhügelstudios) des jüdischen Filmmoguls Oskar Pilzer eine unrühmlich zentrale Rolle gespielt hat. Im Zusammenhang mit Vermögensentziehungen und anderen Geschäftsaktivitäten der Vorgängerinstitute wurde die Bank Austria 1998 mit einer Sammelklage von geschädigten Holocaust-Opfern konfrontiert. Im Zuge eines Vergleichs verpflichtete sich die Bank nicht nur zur Zahlung von 45 Millionen US-Dollar und zur Aufarbeitung der Ereignisse jener Zeit durch eine Expertenkommission, sondern auch zur Erstellung einer eigenen historischen Dokumentationsstelle, Anm. d. Autors

Deshalb wurde im Juli das sogenannte Schaltergesetz erlassen. Mit Hilfe der Regierung, die den einzelnen Finanzinstituten Gelddotationen gab, wurden zur Vorbereitung der Schaltereröffnungen Beträge bereitgestellt. Weitere Etappen zur Wiederherstellung geordneter Zahlungsverhältnisse bildeten das Schillinggesetz (1945, Ablösung der Reichsmark-Währung) und das Währungsschutzgesetz (1947). Die Banken wuchsen langsam wieder in ihre normale Tätigkeit hinein. Um einer Beschlagnahmung durch die Alliierten zu entgehen, wurde im Juli 1946 das Erste Verstaatlichungsgesetz beschlossen. Die *Länderbank* und die *Creditanstalt* gingen in das Eigentum der Republik Österreich über.

Der Staatsvertrag war gerade unterzeichnet, die Besatzungstruppen verließen das Land. Es herrschte eine optimistische Aufbruchstimmung. Praktisch die ganze Produktpalette, die heute so selbstverständlich ist, wie Gehaltskonto, Privatkredit und vieles andere mehr, ist in den 1950er Jahren entstanden. Der Sparefroh erblickte 1955 das Licht der Welt. Er wurde zum Inbegriff des Sparwillens und lockte die Kinder jahrzehntelang in die Geldinstitute. Mittlerweile ist der biegsame Gummimann zwar verschwunden, in den Köpfen vieler Sparer ist er aber lebendig wie eh und je. Vater der Kunstfigur war Karl Damisch, ehemaliger Werbechef der *Zentralsparkasse*. 1956 wurden 40 Prozent der *Länderbank*-Aktien an österreichische Staatsbürger verkauft und in Verwirklichung der Idee der „Volksaktien“ wurden auch 40 Prozent des *Creditanstalt*-Grundkapitals bei Anlegern platziert. Die Mehrzahl des Aktienkapitals blieb allerdings weiterhin im Besitz des Bundes.

In den 1970er Jahren schlossen sich *Länderbank* und *Creditanstalt* den neu entstandenen Bankenclubs an: die *Creditanstalt* dem European Business Information Center und die *Länderbank* der Associated Banks of Europe Corporation. Für beide Banken war die Begleitung des Handels mit den Staaten des Warschauer Pakts (Albanien, Bulgarien, Polen, Rumänien, Tschechoslowakei, Ungarn, UdSSR und DDR) ein wesentlicher Teil ihres Auslandsgeschäfts. Das Jahr 1975 war schließlich ein weiterer Meilenstein in der erfolgreichen CEE-Geschichte: Die *Creditanstalt* eröffnete als erste Bank aus dem OECD-Raum eine Repräsentanz in Budapest. Eine Pionierleistung unter der damaligen Voraussetzung noch vollkommen unterschiedlicher Wirtschaftssysteme. Obwohl die *Zentralsparkasse* schon jahrzehntelang in

ganz Österreich tätig war, konnte sie aber erst aufgrund der in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre erfolgten legislativen Neuordnung des Kreditwesens auch außerhalb Wiens Zweigstellen eröffnen. In Niederösterreich und im Burgenland wurden die ersten Filialen eröffnet. Der Startschuss für zahlreiche weitere Eröffnungen in Zentral- und Osteuropa erfolgte: Die *Creditanstalt* eröffnete Repräsentanzen in Prag und in Moskau.

1989 gründete sie gemeinsam mit der *Bayerischen Vereinsbank*, drei sowjetischen und drei westlichen Banken die *International Moscow Bank*. Mit der Eröffnung einer Repräsentanz in Ostberlin 1988 setzte auch die *Länderbank* ihre ersten aktiven Schritte in den Osten – und die ersten einer österreichischen Bank in die DDR. Der Prozess der Profilierung der *Zentralsparkasse* als kommerzielle Universalbank hat schließlich zu ihrem 75. Geburtstag (1980) mit dem neuen Namen *Zentralsparkasse und Kommerzialbank, Wien* seinen Ausdruck gefunden. Ende der 1980er Jahre besaß sie das dichteste Bankstellennetz Österreichs mit 226 Zweigstellen. Die *Creditanstalt* war mit 185 Geschäftsstellen vertreten. Die *Länderbank* hatte 139 Filialen. Österreich war damals reif für das Buch der Rekorde: Es besaß innerhalb der OECD-Länder die höchste Bankstellendichte.

Weil das österreichische Bankgewerbe überbesetzt war – es gab zu viele Institute und zu viele Filialen – kam es zum längst überfälligen Konzentrationsprozess: 1991 vereinigte sich die *Zentralsparkasse und Kommerzialbank AG* mit der *Länderbank* zur *Bank Austria*. Sechs Jahre später übernahm die *Bank Austria* die Staatsanteile der *Creditanstalt* und mutierte zur *Bank Austria Creditanstalt*. Im Juli 2000 erfolgte der Zusammenschluss mit der deutschen *HypoVereinsbank*. Seit Ende 2005 ist die *Bank Austria* Mitglied der *UniCredit Group*. Die Umbenennung von *BA-CA* zunächst erneut in *Bank Austria* als Markenauftritt mit neuem, an die *UniCredit Group* angepassten, Erscheinungsbild (*UniCredit Bank Austria* lautet „nur“ der eingetragene Firmenname) erfolgte im ersten Quartal 2008. Damit wurde die Integration in die *UniCredit Group* auch optisch umgesetzt.

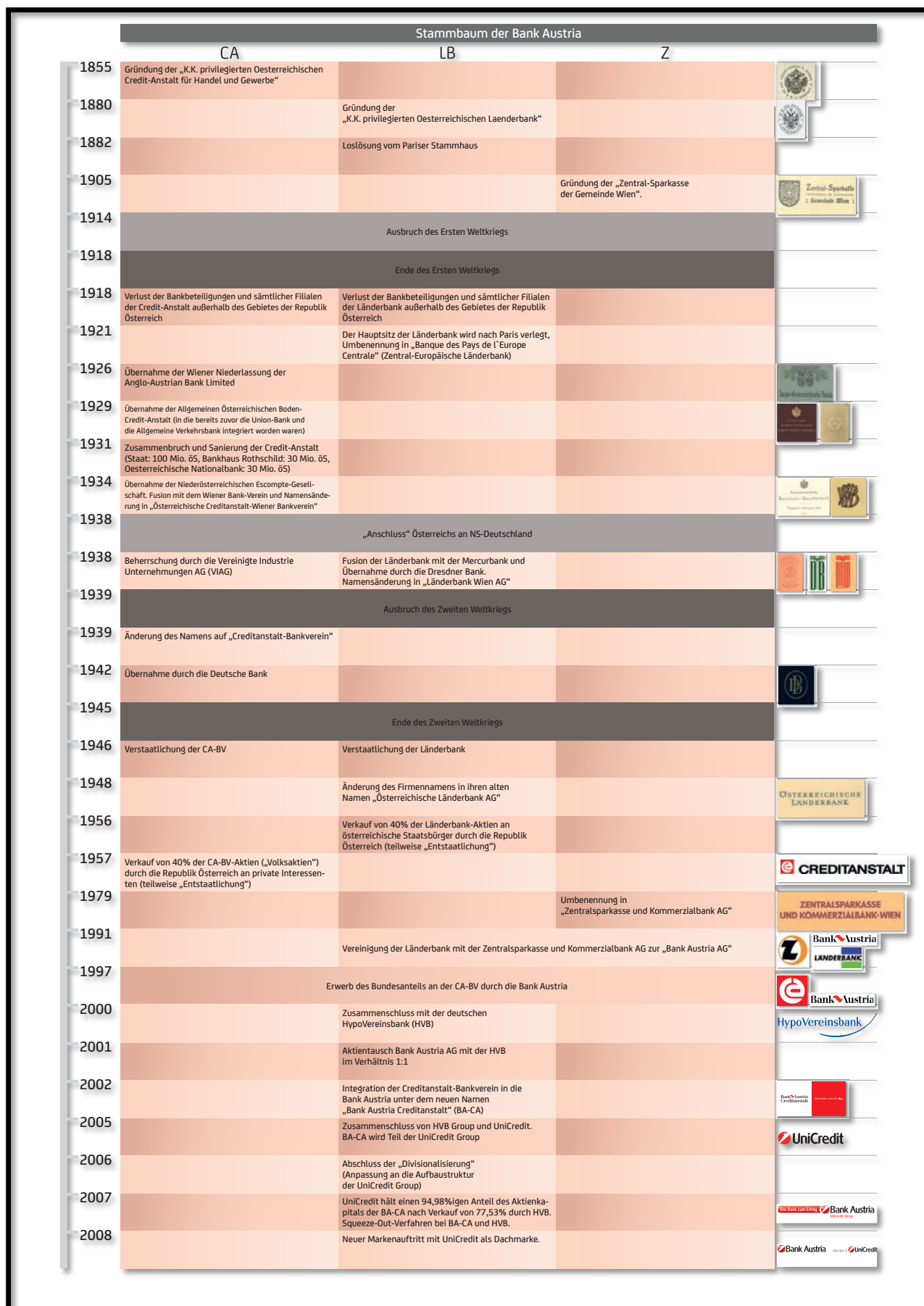


Abb. 3-3: Stammbaum der UniCredit Bank Austria AG, Quelle: Historische Dokumentationsstelle der Bank Austria

Die UniCredit Bank Austria AG war zur Entstehungszeit dieser Arbeit die kapitalstärkste Großbank Österreichs. Zum 30. Juni betrug ihre harte Kernkapitalquote 9,97 Prozent. Im flächendeckenden Netzwerk mit rund 290 Geschäftsstellen in Österreich waren rund 7.500 Mitarbeiter beschäftigt. Während der Finanz- und Wirtschaftskrise konnte das Institut seine Finanzkraft unter Beweis stellen und als einzige österreichische Großbank auf die Inanspruchnahme staatlicher Kapitalhilfen verzichten. Als Universalbank bietet die UniCredit Bank Austria ihren Kunden Zugang zu internationalen Finanzmärkten. Sie fungiert als Drehscheibe der UniCredit für ihr Bankennetzwerk in Zentral- und Osteuropa (CEE)¹⁰⁵⁶, wo die gesamte Gruppe sich als Marktführer behauptet und 2012 über rund 3.900 Filialen in 19 Ländern verfügte. Die Bilanzsumme der Bank Austria belief sich zum 30. Juni 2012 auf 202,9 Milliarden Euro, das Konzernergebnis nach Steuern auf 646 Millionen Euro.¹⁰⁵⁷

3.3.2. „Kultursponsoring“ bei der UniCredit Bank Austria AG

Das kulturelle Engagement der Bank Austria hat sich im Lauf seiner Geschichte naturgemäß mehrmals Änderungen unterzogen. Shareholder- und Stakeholderinteressen spielten dabei immer wieder eine ebenso große Rolle, wie jene der Vorstände und ihrer Motive. Ab 2010, nachdem mit Willibald Cernko ein neuer Vorstandsvorsitzender mit authentischem Engagement für Kunst gefunden worden war¹⁰⁵⁸, baute das Kultursponsorprogramm der Bank strategisch auf vier identifizierbaren Säulen auf, auch wenn stets nur drei, im anlassbezogenen Selbstbild zwischen A bis D changierend, kommuniziert werden.¹⁰⁵⁹

- A) Förderung junger Talente
- B) strategische Premium-Partnerschaften mit nationalen Kulturmarken
- C) Projekte, die Kunst und Soziales verbinden
- D) regionale Partnerschaften

¹⁰⁵⁶ mit Ausnahme von Polen, Anm. d. Autors

¹⁰⁵⁷ vgl. TRISCHLER, *Michel, Meeting real needs with concrete solutions, Zwischenbericht zum 30.06.2012*, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2012

¹⁰⁵⁸ Willibald Cernko ist zudem mit der Konzertpianistin Jasminka Stancul verheiratet und hielt Anteile am Musiklabel „col legno“, Anm. d. Autors

¹⁰⁵⁹ vgl. Identity & Communication/Corporate Culture, *Bank Austria Kunstpreis 2011*, in: Bank exklusiv plus, Februar 2012, S. 5, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2012

Als Ausgangslage für diese Schwerpunkte dient ein Kriterienkatalog, der dem strategischen Ansatz, der Festigung der Positionierung der beiden Marken UniCredit und Bank Austria sowie dem kundenorientierten Ansatz, der die Divisionen unterstützt, als Orientierungsgrundlage für integrierte Anwendungen dienen soll. Darüber hinaus wurde festgeschrieben, Mitarbeiter – wann immer möglich – in eine Kooperation mit einzubeziehen. Als Grundvoraussetzungen für Engagements wurde definiert:

A) Innovation: Innovative Partner sollen im strategischen Bereich der Kooperationen angesiedelt sein. Dabei soll es – neben einem unkonventionellen Ansatz bei den Gegenleistungen – auch um Exklusivität, die für Kunden wie Mitarbeiter genutzt werden kann, gehen.

B) Image: Hinsichtlich imagerträchtigen Partnern (= etablierte Player im Kulturbetrieb) bedeutet dies eine Übertragung dieses Imagevorteils auf die Bank. Wenn es sich um einen Partner mit internationaler Bekanntheit handelt (z.B. Musikverein, Wr. Philharmoniker), muss dieser Imagevorteil auf die UCG ausgedehnt werden. Exklusivität wird auch hier gefordert.

3.3.2.1 Systemtheoretische Deskription der operativen „Sponsoring“-Einheiten bei der UniCredit Bank Austria

Eine besondere Herausforderung beim Management des Kunstsponsorings und seiner internen und externen Kommunikation besteht in der Diffusion, die aus unterschiedlichen Verantwortlichkeiten des Kommunikationsbereiches der Bank-Austria-Gruppe hervorgerufen wird. Der für die Gruppe verantwortlichen Abteilung „Identity & Communications“ (I&C) unterstanden im Jahr 2012 unmittelbar drei operative Module mit jeweils eigener Budgethoheit:

A) Corporate Initiative:

Sportmarketing und Kunstsponsoring, Veranstaltungen

B) Corporate Culture:

Strategie, Publikationen, interne Kommunikation, Onlinecommunication

C) Corporate Social Responsibility:

Nachhaltigkeit, Umwelt, Soziales, Diversity

Darüber hinaus flankieren die Abteilungen „Brandmanagement & Advertising“ sowie die Pressestelle der Bank Austria budgetautonom die PR- und Marketing-Maßnahmen des Instituts. Dazu kommen die lokalen Kommunikationsmaßnahmen der jeweiligen Direktionen in den Bundesländern sowie jene der Niederlassungen und Töchter im CEE-Raum. Überdies verfügt die Bank Austria auch über ein eigenes Ticketingsystem als Kundenbindungsprogramm, das Bank Austria Kunden mit Veranstaltungstickets zu ermäßigten Preisen versorgt und dem die Bank Austria – Konzernumfragen belegen dies – zu einem großen Teil den federführenden Ruf als „Kultursponsor“ verdankt.

Die daraus resultierende komplexe Konvergenz in den kommunikativen Ansprüchen ergibt in der Darstellung und Kommunikation des Kultursponsorings der Bank-Austria-Gruppe das Problem des kleinsten gemeinsamen Nenners. Kommunikativ werden mehrheitlich das Bank Austria Kunstforum, die Bank-Austria-Sammlung, Premiumpartnerschaften mit Albertina, Wiener Musikverein und Theater in der Josefstadt, der NESTROY-Preis, der Bank Austria Kunstpreis, der Bank Austria Literaris sowie Ö1-Talentebörse, das Musikforum in Trenta und die Brunnenpassage vermarktet. Bei diesen Projekten handelt es sich allesamt und solche, die von „Corporate Giving & Event“, d.h. der zentralen Sponsoringeinheit, verantwortet werden und damit direkt auch dem Vorstand der Bank Austria reportieren. Damit ergeben sich aber – ebenso für das Controlling und eine einheitliche und nachhaltige CCR-Communication wie auch für die Rezeption einer internen und breiten externen Öffentlichkeit durchaus problematisch – mehrere Wahrnehmungsebenen.

- A) In der Innenwahrnehmung des Managements ist das „Kunstsponsorings“ der Bank altruistisch auf einige wenige repräsentative Projekte reduziert.
- B) In der Gruppenwahrnehmung ist das Kulturengagement kommunikativ wenig integriert und daher in seiner Ganzheit nicht immer präsent.
- C) In der Wahrnehmung der Kooperationspartner ist die Kommunikation des Kulturengagements nicht immer nachvollziehbar und selektiv.
- D) In der Außenwahrnehmung, also aus der Sicht der verbliebenen Stakeholder, die keine Unterscheidung zwischen den autonom handelnden Systemen innerhalb

des Kommunikationsclusters der Bank Austria vornehmen kann, bleibt das „Kunst-sponsoring“ der Bank als ganzheitlich plakatives Kommunikat mitunter inkohärent.

3.3.2.2 Die Verortung unter das CCR-Konzept

Eine apperzipierte Anwendung von Corporate Cultural Responsibility könnte hier Abhilfe schaffen. Denn tatsächlich betreibt die UniCredit Bank Austria (im Folgenden auch BA) längst kein Kultursponsoring im klassischen Sinne mehr, vielmehr steht sie für ein Role Model der CCR: So haben die „Sponsoring“-Flaggschiffe wie Bank Austria Kunstforum, die Sammlungen, das Künstlersparbuch oder der Bank Austria Kunstpreis mehr mit Cultural Investments und Venture Philanthropy zu tun, als mit dem Verständnis von klassischem Sponsoring. Den Alltag des „Kultursponsorings“ dominieren Events, PPP, Cultural Commissioning, natürlich aber finden sich auch viele als klassisch zu bezeichnende Sponsorings als CCR-Maßnahme wieder. Die Grundsteine für die Anwendung von CCR wären damit auch im Hinblick auf die Cultural Governance gelegt. Immerhin wurde in den entsprechenden Aussendungen der Bank darauf verwiesen, dass für die Bank Austria als fixer Bestandteil des kulturellen Netzwerkes der UniCredit Gruppe ...

„(...) das gemeinsame Kulturengagement der Gruppe ein Schlüsselement der Corporate Social-Responsibility-Strategie (...)“ ist. „In der gesamten Gruppe steht hinter dem Engagement für Kultur das gesellschaftliche Verantwortungsgefühl des größten Finanzdienstleisters Europas, einen gesamthaften Beitrag zur Zukunft Europas zu leisten.“¹⁰⁶⁰

Im Folgenden werden Projekte unter Anwendung des hier bereits definierten CCR-Vokabulars vorgestellt, die den CCR-Maßnahmenstand der BA im Jahr 2012 für Österreich erheben. Die Analyse skizziert auch das noch vorhandene Potential, dass etwa über die Operationalisierung des CPM-Konzepts nutzbar wäre.

¹⁰⁶⁰ zit. aus Bank Austria Pressinformation vom 17.07.2008

3.3.2.2.1 Cultural Investments der BA

- A) Bank Austria Kunstforum: Damit verfügt die Bank Austria über ein eigenes Ausstellungshaus, das für Kunstinteressierte als erste Anlaufstelle gilt, wenn es um die Klassische Moderne und die Avantgarden der Nachkriegszeit in der Malerei geht. Rund 250.000 Menschen besuchen jährlich die Wechselausstellungen, seit 2000 finden auch Ausstellungen zeitgenössischer Künstler statt, seit 2011 ist das Bank Austria Kunstforum auch für die Bewahrung, Aufarbeitung, Entwicklung, Vermittlung und Vermarktung der Bank Austria Kunstsammlung zuständig.¹⁰⁶¹ Die Bank Austria unterstützt den Verein, dessen Mitglieder sich ausschließlich aus Mitarbeitern der UniCredit Bank Austria (Corporate Volunteering) und Mitarbeitern des Bank Austria Kunstforums rekrutieren, sowohl finanziell als auch mittels Corporate Secondments (Bank-Austria-Mitarbeiter werden über Voll- und Teilzeitmodelle für Direktion und Geschäftsführung des Kunstforums abgestellt) oder im Rahmen der integrierten Unternehmenskommunikation. Die Bank Austria erhält für ihr Engagement einen CROI (medienrelevante Namenspatronanz, Logos, Werbemittel, Pressearbeit), einen BROI (Kundenevents, Tickets, Mitarbeiteraktionen), einen SROI (Präsentationsplattform für Projekte aus der Ö1-Talentebörse oder andere Projekte aus CCR und CSR-Maßnahmen), aber auch einen FROI: Der Betrieb des Hauses wird aus weiteren Sponsoringeinnahmen (SIGNA Holding, Schoellerbank, UniCredit Leasing, card complete, pioneer, ERGO¹⁰⁶²) Ticketeinnahmen, Vermietungen, Merchandising-Einnahmen der 100prozentigen Vereinstochter Kunstforums-Handels GmbH. (Shop für Kunstbücher, Kataloge, Poster, Postkarten, Gimmicks etc), oder der Vermarktung der Sammlungsbestände aus der BA-Kunstsammlung (Leihgebühren, Rechte) gespeist. Gewinne wurden dem Betrieb zugeführt, der Markenwert war 2012 noch nicht realisiert. 2010 stand das Bank Austria Kunstforum in seiner bisher geführten Tradition zur Diskussion. Die Summe aus verschiedenen bankbetrieblich und ökonomisch relevanten StakeholderInteressen (etwa die Beziehungen der Bank Austria zur Stadt Wien, die über die AVZ-Stiftung Aktionärin des Mutterkonzerns UniCredit ist und das Kunstforum für den Standort Wien als unverzichtbar hält; die Interessen der SIGNA-Holding,

¹⁰⁶¹ Quelle: www.bankaustria-kunstforum.at

¹⁰⁶² Stand 2012, Anm. d. Autors

einem Immobilien-Entwickler, der als Kunde der Bank Standorte der Bank Austria – u.a. das Kunstforum – aufgekauft hatte und für seine Pläne vom Goodwill der Stadt Wien abhängig war; die Wünsche der Bank-Divisionen, die zur Aktivierung der Kundenpflege eines repräsentativen Venues in der Wiener Innenstadt bedurft haben) sowie der ökonomische, kommunikative und Publikumserfolg der Ausstellung Frida Kahlo sicherten das Ausstellungshaus an seinem Standort zunächst ab.

B) Bank Austria Kunstpreis: In Absprache mit dem österreichischen Bundesministerium für Kunst und Kultur, das die Intensivierung von Kunstförderung auch in den Regionen betreibt, wird seit 2010 der Bank Austria Kunstpreis als ein Förderpreis in vier Kategorien ausgeschrieben, der mit insgesamt 218.000 Euro¹⁰⁶³ Preisgeld zu den höchstdotierten Preisen in Österreich zählt. Die vier festgesetzten Kategorien lauten:

- die beste Kulturinitiative, die überzeugende Impulse für ein regionales Kulturleben gibt
- das beste heimische Projekt, das international einen wichtigen Beitrag zur Positionierung von Österreichs Kunstszenen leistet. Damit soll die Position Österreichs als kreative Kulturnation international gestärkt werden.
- das beste Projekt, das Kunst erfolgreich möglichst vielen Menschen nahe bringt bzw. Kunst und soziale Anliegen verbindet.
- einen Preis für hervorragenden Kulturjournalismus.

Die ersten drei Kategorien sind jeweils mit 70.000 Euro dotiert, der Preis für Kulturjournalismus mit 8.000 Euro.

Über die Einreichungen entscheidet nach einer Vorauswahl, bei der etwa Sponsor-Fit, Innovation, ökonomische Grundlagen und Nachhaltigkeit geprüft werden, eine Jury, in der neben Repräsentanten laufender Sponsorpartnerschaften auch solche des Städte- und Gemeindebundes sowie des Kunstministeriums vertreten sind. Förderpreise sind – im Gegensatz zu Anerkennungspreisen (etwa in der Kategorie Kulturjournalismus) – Investitionen in laufende oder künftige Projekte. Einen Return erwirtschaftet die Bank Austria sowohl kommunikativ (nachhaltige Medienresonanz auch in der Perpetuierung

¹⁰⁶³ Stand 2012, Anm. d. Autors

von Preisträgern; Logo-Präsenzen; Kampagnetauglichkeit) als auch sozial (nachhaltiges Cultural Commissioning bei Preisträgern, Stärkung der kulturellen Infrastruktur des Landes, klare Stakeholder Relations unter Einbeziehung öffentlicher Vertreter) oder einen BROI (Kunden-, Mitarbeiterevent). Beteiligungen waren 2012 nicht vorgesehen.¹⁰⁶⁴

- C) Bank Austria Kunstsammlung: Auch wenn stets darauf verwiesen wird, dass die Wertsteigerung einer Sammlung kein Kriterium für einen Ankauf ist, bleibt sie ein Faktum. Die Sammlung vergrößert damit auch das (bilanzielle) Anlagevermögen der Bank, obwohl Wertsteigerungen unberücksichtigt bleiben. Die Sammlung der Bank Austria besteht aus rund 10.000 Arbeiten¹⁰⁶⁵, die eine Entwicklung der österreichischen Kunstszene vom Beginn des vergangenen Jahrhunderts an zwischen Ferdinand Georg Waldmüller und Erwin Wurm kaleidoskophaft widerspiegelt. Der Schwerpunkt auf österreichische Kunst ist einzigartig. Die Vielfalt des Spektrums ergibt sich aus der Tatsache der historischen Fusionen verschiedener Banksammlungen. Die Sammlung dient sowohl als Kunst-Pool für die Ausstattung der Standorte und Büros der Mitarbeiter und für Präsentationen im nationalen und internationalen Ausstellungsgeschäft (CROI/SROI) als auch als Basis für eigene Ausstellungen und Events (CROI/BROI) rund um die Sammlung. Erträge aus dem nationalen und internationalen Leihverkehr kommen dem, die Sammlung verwaltenden, Kunstforum zugute (FROI), Erträge aus Rechten, Verkauf oder der Operationalisierung der Sammlung als Artothek für Mitarbeiter, Kunden oder Töchter wurden 2012 noch kaum realisiert.¹⁰⁶⁶
- D) Sammlung Fotografis der Bank Austria. Mit dieser Sammlung besitzt die Bank Austria darüber hinaus eine reiche Schatzkammer von mehr als 400 fotografischen Werken. Unter ihnen sind fotografische Ikonen von Edward Steichen, Alfred Stieglitz, Man Ray, Edward Weston, Henri Cartier-Bresson oder Diane Arbus zu finden. Seit 2009 findet sich die Sammlung im

¹⁰⁶⁴ weiterführende Informationen und Details zum Bank Austria Kunstpreis unter: <http://kunstpreis.bankaustria.at/domain/domain.jsp>, Anm. d. Autors

¹⁰⁶⁵ Stand 2012, Anm. d. Autors

¹⁰⁶⁶ weiterführende Informationen zur Bank Austria Kunstsammlung unter: <http://www.bankaustria.at/de/open.html#/de/2821.html>, Anm. d. Autors

Einvernehmen mit dem Land Salzburg als Dauerleihgabe im Museum der Moderne in Salzburg, um die dort angesiedelte „Österreichische Fotogalerie“ als führendes Foto-Kompetenz-Zentrum gegen einen CROI (Logo, Werbemittel, Nennung, Katalogisierung, ...) und BROI (Kundenevents, Tickets, Mitarbeiterermäßigung) zu zementieren. Auch hier wird zwar eine Sammlung gleichsam von der Öffentlichkeit verwahrt und aufgewertet, in Abwägung der Güter dürften die Vorteile für die Öffentlichkeit in diesem Fall aber überwiegen: Die Sammlung ist eben nicht jederzeit abrufbar oder befristet, sondern als Dauerleihgabe übergeben, die ein lokales Museum und seinen Schwerpunkt international aufwertet (SROI).¹⁰⁶⁷ Auf einen FROI hat die Bank Austria bis 2012 verzichtet: Einkünfte aus Genussrechten waren nicht geregelt, die Marke Fotografis war nicht realisiert. Die Sammlung diente aber durch Zuschreibung der Kapitalisierung des zur Bilanz verpflichteten Vereins Kunstforum Wien (FROI).

- E) Bank Austria Artist of the Year: Von 2006 bis 2010 zeichnete die Bank Austria zunächst in Kooperation mit der Jeunesse, ab 2012 in Kooperation mit dem Kultursender Ö1, seit 2013 mit der Vienna Music Group junge Musiker als „Bank Austria Artists of the Year“ aus. Junge Künstler oder Ensembles erhalten neben zahlreichen Auftrittsmöglichkeiten eine CD-Produktion samt Kampagne (SROI).¹⁰⁶⁸ Auch dieser Preis ist als Förderpreis eine Investition in ein Projekt, in diesem Fall in den Aufbau eines Künstlernamens. Die Bank Austria realisiert den Preis im Hinblick auf einen CROI (Logo, Werbemittel, Nennung in den Medien¹⁰⁶⁹), einen BROI (Präsentations-events, CDs als Give-aways etc.), aber obwohl die unternehmerische Unterstützung junger Nachwuchskünstler gewissermaßen auch an der Philosophie des genossenschaftlichen Förderprinzips¹⁰⁷⁰ anknüpft, blieben Genusserträge aus der gemeinsamen Vermarktung, wie sie etwa bei den Verträgen für Casting-Shows

¹⁰⁶⁷ weitere Informationen zur Sammlung Fotografis: <http://www.bankaustria.at/de/21892.html>; <http://www.museumdermoderne.at/de/sammlungen/fotografie-und-medien/>, Anm. d. Autors

¹⁰⁶⁸ Quelle: Bank Austria Presseinformation vom 14.09.2011, *Bank Austria Artist of the Year beim Fest für die Musik*

¹⁰⁶⁹ aufgrund der ORF-Gesetze 2010 und 2012 wurde die Kooperation in der Onlineberichterstattung von Ö1 allerdings stark beeinträchtigt

¹⁰⁷⁰ vgl. BÜSCHGEN 1996, S. 15

privater und öffentlichrechtlicher Fernsehanstalten üblich sind, seitens der Bank auch im Jahr 2012 noch unrealisiert.

- F) OÖN-Kulturbus. In Kooperation mit den Oberösterreichischen Nachrichten organisiert die Landesdirektion Oberösterreich viermal pro Jahr eine Kulturreise zu einem Kulturpartner der BA in der Bundeshauptstadt (BA Kunstforum, Albertina, Musikverein, Josefstadt), bei der jeweils 50 Personen in den Genuss von Luxusbus, exklusivem Kulturevent und Verpflegung kommen. 2012 wurde auch ein Jugend-Kulturbus ins Leben gerufen. Gegen einen CROI (Medienpartnerschaft, Inserate), und BROI (Kundenermäßigung) unterstützt die Bank Austria diesen Ausflug, auf Erlöse oder Beteiligung aus dem Verkauf der Reise-Packages (FROI) wird verzichtet.
- G) Bank Austria Literaris. In Kooperation mit dem renommierten Wieser Verlag und KulturKontaktAustria (KKA) wird seit 2006 der Bank Austria Literaris, der mit 150.000 Euro höchstdotierte Förderpreis für Literatur aus Ost- und Südosteuropa, biennial verliehen. Er wird dem Ziel ausgeschrieben, Werken von Autoren aus dem CEE-Raum im deutschsprachigen Raum einen Leserkreis zu verschaffen und so auf die literarische Vielstimmigkeit dieser Region hinzuweisen (SROI). Eine international besetzte Jury erwählt die Preisträger in zwei Hauptkategorien (Prosa und Lyrik) sowie sieben Stipendiaten für das Writers- und Residence-Programm von KKA, einer gemeinsamen Einrichtung des Österreichischen Bundesministeriums für Unterricht und Kunst, des Österreichischen Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung und der Austrian Development Agency (SROI). Die Preisträgertexte werden in der *Edition 2* herausgebracht, womit nicht nur die Autoren, sondern auch der Wieser Verlag gefördert werden (SROI).¹⁰⁷¹ Es werden darüber hinaus Lesereihen, Promotions und Präsentationen bei bedeutenden Buchmessen wie Frankfurt, Leipzig oder Wien bestritten (SROI/BROI/CROI). Die Bank Austria realisiert hier einen CROI (Logo, Werbemittel, Events, Mediennennung, ...) und BROI (Kundenevents, Bücher als Giveaways, ...), auf Erträge aus Genussrechten (z.B. Verlagslizenzen) wurde auch in diesem Fall bisher verzichtet.

¹⁰⁷¹ Quellen: <http://www.kulturkontakt.or.at/de/literaris>; <http://www.bankaustria.at/de/17605.html>

- H) Ö1-Talentebörse. Gemeinsam mit dem Kultursender Ö1 unterstützt die Bank Austria junge Kulturschaffende, die noch in Ausbildung stehen. Angehende Künstler, die von Professoren der österreichischen Hochschulen nominiert werden, erhalten eine breit angelegte Marketingplattform (SROI). Ein Radiofeature pro Woche gibt einem aufsteigenden Stern aus den Musik-, Schauspiel- oder Kunstakademien die Gelegenheit, sich vorzustellen, die Bank Austria Galerie¹⁰⁷² stellt prämierte bildende Künstler in ihren Räumen aus, Ö1 präsentiert die Auserwählten auch in seinen Off-Air-Medien.¹⁰⁷³ Daran gekoppelt ist das mit 10.000 Euro dotierte Ö1 Talentestipendium für bildende Kunst.¹⁰⁷⁴ Auch dieser Preis ist ein Förderpreis und die Bank Austria stiftet ihn bisher – wie alle anderen – allein: für einen CROI, BROI und SROI.
- I) Ticketing. Wie etwa Raiffeisen oder die Erste Bank, verfügt auch die Bank Austria über ein eigenes Kartenvertriebssystem, das es Inhabern eines „ErfolgsKontos“ der Bank ermöglicht, in ihren jeweiligen Filialen vergünstigte Tickets (rund fünf bis 20 Prozent vom Grundpreis) für kulturelle Ereignisse zu erstehen (SROI). In jeder Filiale der Bank Austria werden Tickets für mehr als 4.000 Veranstaltungen pro Jahr angeboten. Das Angebot umfasst Karten für Pop- und Rock-Konzerte, Clubbings, Kabarett, Jazz, Klassik, Musicals, Sport und vieles mehr.¹⁰⁷⁵ Das Ticketing ist nicht nur ein Kundenangebot, sondern darüber hinaus für Kulturprojekte auch ein wertvolles Förderinstrument (SROI): Zum einen bietet es ein Vertriebsnetz für Ticketing samt Bewerbung (im Service inkludiert ist der „Mailer“, also das Ticketing-Magazin der Bank, das zehnmal im Jahr erscheint, als Direct-Mail distribuiert wird, online verfügbar ist und gratis in jeder Bank Austria aufliegt), zum anderen fördert das Ticketing Kulturprojekte gegen einen CROI (Logo) auch finanziell, indem es als Fixabnehmer von Tickets in Erscheinung tritt, die dann verbilligt an Kunden weitergegeben werden.

¹⁰⁷² Kundenfoyer der Filiale am Schottenring in 1010 Wien, Anm. d. Autors

¹⁰⁷³ online und im Ö1-Magazin „Gehört“; die Novellierungen des ORF-Gesetzes im Jahr 2009 und 2012 (betreffend Online- und Social Media) erschweren allerdings die Mediendarstellung und damit den CROI, Anm. d. Autors.

¹⁰⁷⁴ vgl. OSIECKI, Matthias, *Informationen zur Ö1-Talentebörse*, oe1.orf.at, ORF, online verfügbar auf: <http://oe1.orf.at/artikel/211932>, Wien 2009

¹⁰⁷⁵ Quelle: <http://mailer.bankaustria.at/>, <http://www.bankaustria.at/de/2246.html>

- J) Filmschatz Österreich. Die Bank Austria besitzt die Rechte auf rund 35 österreichische Filme aus der Nachkriegszeit der 1940er und 1950er Jahre. Diese Filme wurden zum großen Teil von der Creditanstalt, einer der Vorgängerbanken der Bank Austria, finanziert. In einem aufwendigen technischen Verfahren werden diese Filme seit 2012 in Kooperation mit dem Filmarchiv Austria restauriert und auf ORF III ausgestrahlt. Die Bank unterstützt das Heben dieser Schätze mit der Finanzierung der Restaurierung gegen einen CROI (Mediennennung). Erlöse aus einer Vermarktung werden nicht realisiert.

3.3.2.2.2 Sponsoring der BA

- A) Wiener Musikverein: Der 1870 eröffnete Wiener Musikverein ist nicht nur das traditionsreichste Konzerthaus in Wien, ist auch das berühmteste. Aus dem Großen Goldenen Musikvereinssaal, der als einer der schönsten und akustisch besten Säle der Welt gilt, wird zum Beispiel jährlich weltweit das Neujahrskonzert der Wiener Philharmoniker übertragen. Aber auch an den restlichen 364 Tagen im Jahr bietet der Wiener Musikverein einige wunderbare Konzerterlebnisse mit den besten Orchestern, Solisten und Dirigenten der Welt. Der Musikverein verfügt damit über die besten Voraussetzungen für eine Premiumpartnerschaft. Seit 2010 sponsert die Bank Austria im Hinblick auf einen CROI (Logopräsenz, Nennung, Pressearbeit, ...), BROI (Tickets, exkl. Kundenkonzerte, ...) und einen SROI (Präsentationsplattform der jungen Musiker des Musikforums Trenta) fünf große Orchesterkonzerte pro Saison.¹⁰⁷⁶ Darüber hinaus ist auch die Schoellerbank unter CROI- und BROI-Aspekten Sponsor des Musikvereins.
- B) Die Albertina: Sie zählt mit ihren 50.000 Zeichnungen und Aquarellen sowie etwa 900.000 druckgrafischen Arbeiten zwischen Spätgotik und Gegenwart zu den wertvollsten, größten und kunsthistorisch bedeutendsten Sammlungen der Welt. Im Jahr 2000 zum Universalausstellungshaus ausgebaut, setzt das Kunstmuseum heute auch mit Blockbuster-Ausstellungen wichtige Impulse. Auf Wunsch der Division Retail, die eine Diversifikation des Kulturangebots für Bankkunden als dienstleistungsorientiert erachtet, unterstützt die Bank Austria

¹⁰⁷⁶ vgl. Identity & Communication/Corporate Culture 2012, S. 25

seit 2011 über das Kunstforum hinaus jährlich eine Großausstellung der Albertina¹⁰⁷⁷ im Hinblick auf einen CROI (Logopräsenz, Pressearbeit, Werbemittel, Nennung, ...), einen BROI (Kundenevents), finanziell aber auch durch die zeitlich befristete kostenlose Leihgabe eines Klimt-Gemäldes aus der Sammlung der BA (ein FROI ergibt sich aus Erträgen durch die Vermarktung der Bildrechte, die zwischen Albertina und Kunstforum aufgeteilt werden).

- C) Internationales Musikforum Trenta: Jahr für Jahr bewerben sich Hunderte Musikstudenten aus Zentral- und Osteuropa bei der Bank Austria um die Teilnahme an einem speziellen Kursus: dem „Internationalen Musikforum Trenta“, bei dem – im namensgebenden slowenischen Ort Trenta – talentierte Streicher in Meisterkursen an die Klangvorstellungen der Wiener Philharmoniker herangeführt werden. Der Unterricht wird von Professoren des Orchesters gehalten, die besten Teilnehmer werden jeweils an einem dem Meisterkurs folgenden Herbsttermin im Musikverein präsentiert, den allerbesten stehen Engagements bei renommierten Orchestern offen (SROI). Die Bank Austria nutzt das Sponsoring für einen CROI und SROI (Logos, Werbemittel, Konzert für die Einwohner und Gastfamilien von Trenta, Beziehung zu den Wiener Philharmonikern) und BROI (Kundenkonzert).¹⁰⁷⁸
- D) Projekt „Brunnenpassage“. Mit diesem Projekt wird in Kooperation mit der Caritas Wien allen Bevölkerungsgruppen ein niederschwelliger Zugang zu zeitgenössischer Kunst ermöglicht. Dabei stehen neuartige Begegnungsmöglichkeiten im Vordergrund. Die rund 330 Veranstaltungen pro Jahr – von Theateraufführungen über Konzerte bis hin zu Ausstellungen – ziehen im multiethnischen Umfeld am Yppenplatz pro Monat bis zu 2.500 Besucher an. Die Bank Austria fördert das Projekt mit einem finanziellen Beitrag und Kommunikationsmaßnahmen gegen einen CROI (Logos, Medienberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Cause-Related Marketing), BROI (Kunden- und Mitarbeitererevents) und einen SROI (Beziehungen zur Caritas, Sichtbarmachung sozialer Verantwor-

¹⁰⁷⁷ vgl. RAFTL, Matthias, *Bank Austria ist neuer Partner der Albertina*, OTS der Bank Austria Pressestelle vom 03.02.2011, online verfügbar unter: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110203_OTS0101/bank-austria-ist-neuer-partner-der-albertina, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2011

¹⁰⁷⁸ vgl. <http://www.bankaustria.at/de/11286.html>

tung im Integrationsbereich, ...) ¹⁰⁷⁹

- E) Haydn Festspiele Schloss Esterházy. Der Name Joseph Haydn ist untrennbar mit Eisenstadt verbunden. Ab dem Jahr 1761 wirkte Joseph Haydn mehr als vierzig Jahre als Fürstlicher Kapellmeister am Esterházy'schen Hof. Er schrieb hier einen Großteil seiner Meisterwerke. Viele der damaligen Wirkungsstätten – wie der für seine hervorragende Akustik berühmte Haydnssaal im Schloss Esterházy – sind bis heute erhalten geblieben und bilden den stilvollen Rahmen für das Musikleben der Haydnstadt Eisenstadt. Die Haydn Festspiele Eisenstadt sind der Träger der Haydntradition und das Zentrum der internationalen Haydnpflege. Seit 1989 werden alljährlich im September die „Internationalen Haydn-tage“ in Eisenstadt veranstaltet, die eigentlichen Haydn Festspiele. ¹⁰⁸⁰ Die Bank Austria Landesdirektion Burgenland übernimmt hier für Konzerte der Festspiele Patronanzen gegen einen CROI (Logo, Werbemittel, Mediennennung, ...), und BROI (Kudentickets, Beziehung zur Stiftung Esterházy)
- F) eu-art-network. Im Herbst 2001 hat Christa Prets, Mitglied des Europäischen Parlaments von 1999-2009, mit dem Workshop „Ziel1= Kunst =Ziel1“ eine Plattform der Kreativität, des Austauschs und der Begegnung geschaffen und so ermöglicht, dass die Cselley-Mühle in Oslip jährlich zum Atelier, zur Werkstätte und zum Klangraum für europäische Kulturschaffende wird (SROI) ¹⁰⁸¹. Die Bank Austria Landesdirektion Burgenland unterstützt diese Plattform gegen ein-en CROI (Logo, Werbemittel, Mediennennung).
- G) Schloss Ambras. Die Tiroler Landesdirektion der Bank Austria unterstützt alljährlich eine Sonderausstellung des zum KHM gehörenden Schloss Ambras. Ambras ist als Innsbrucker Sehenswürdigkeit Teil des bundeseigenen Museums-Mischkonzerns KHM, zum dem u.a. auch Theatermuseum, Neue Burg, und Völkerkundemuseum zählen. Die Bank Austria engagiert sich gegen einen CROI (Logo, Mediennennung), einen BROI (Kundeneinladung) und SROI (Erhalt von Kulturgut).

¹⁰⁷⁹ vgl. <http://www.bankaustria.at/de/25638.html>

¹⁰⁸⁰ Quelle: www.haydnfestival.at

¹⁰⁸¹ Quelle: <http://www.eu-art-network.eu>

- H) Wiener Philharmoniker. Die Zusammenarbeit der Bank Austria mit den Wiener Philharmonikern, zweifellos eines der besten Orchester weltweit, ist bereits als traditionell zu werten. Das Engagement der Bank Austria für das Orchester kann auf drei Ebenen eingestuft werden: Die philharmonische „Nachwuchsförderung“ geschieht beim *Internationalen Musikforum Trenta (SROI)*, die didaktische Unterstützung über das Haus der Musik, wo Clemens Hellsberg, Vorstand der Wiener Philharmoniker regelmäßig bei freiem Eintritt zu Künstlergesprächen mit nationalen und internationalen Größen der klassischen Musikszene lädt¹⁰⁸², die Ermöglichung einer Live-Erfahrung bei den Sommernachtskonzerten der Wiener Philharmoniker vor Schloss Schönbrunn¹⁰⁸³. Die Gegenleistungen bestehen auch bei Künstlergesprächen und Sommernachtskonzert jeweils in einem CROI, BROI und SROI (Logos, Videopodcasts der Künstlergespräche, Tickets, exklusive Einladung von 5.000 Kunden zur Generalprobe des Sommernachtskonzertes am Vorabend des Konzertes, Mediennennung, CDs). Auf die Realisierung einer Beteiligung aus der Vermarktung der Sommernachtskonzerte (CDs) hat die Bank Austria bisher verzichtet.
- I) Wiener Stadtmarketing. Die Stadt Wien Marketing GmbH wurde im März 1999 gegründet, um im Auftrag der Stadt Wien Events in der Bundeshauptstadt zu unterstützen, zu fördern und durchzuführen. Das größte Anliegen dabei ist, Wien sowohl für die Wienerinnen und Wiener als auch für alle in- und ausländischen Gäste stets attraktiv zu machen (SROI).¹⁰⁸⁴ Die Bank Austria kooperiert im Rahmen des Brand Managements in Form einer finanziellen Beteiligung mit der Stadt Wien Marketing GmbH hinsichtlich eines CROI und BROI (Logo, Werbenennung, Logenplätze, Stakeholder-Relations) und kommt damit in der Außenwahrnehmung auch zu Patronanzen von Kulturevents wie dem Rathaus Filmfestival, der Aktion Kunst am Rathaus oder dem Sylvesterpfad mit seinen Kulturbühnen.

¹⁰⁸² Quelle und Informationen: <http://www.hausdermusik.at/events/kuenstlergespraeche/92.htm>

¹⁰⁸³ Quelle:

http://www.wienerphilharmoniker.at/index.php?set_language=de&ccpage=news_activities_detail&set_z_news=1015

¹⁰⁸⁴ Quelle: www.wien-event.at

- J) Donauinselfest. Mit rund drei Millionen Besuchern jährlich ist das Wiener Donauinselfest das größte Kultur-Sommer-Open-Air Europas. Von der SPÖ Wien veranstaltet, bietet das Fest bei freiem Eintritt ein Kaleidoskop der Populärmusik zwischen Blues und Worldmusic, Jazz und Alternative, Rock und Mainstream, Volksmusik und Schlager, Klassik und Country, Literatur und Kleinkunst.¹⁰⁸⁵ Die Bank Austria unterstützt das Festival im Rahmen des Brand-Managements gegen einen CROI (Logo, Werbemittel), BROI (Beziehungen zur SPÖ) und SROI (Beitrag zur kulturellen Lebensqualität, Standortsicherung, ...)
- K) Rohnerhaus Privatmuseum. Die Rohner Privatstiftung wurde vom Unternehmer Alwin Rohner und seiner Familie im Jahre 1996 als private Einrichtung zur Ankaufsförderung zeitgenössischer Künstler errichtet. Das Kunsthaus Rohner in Lauterach beherbergt darüber hinaus eine ständige Sammlung von Werken Vorarlberger Künstler seit dem 17. Jahrhundert. Sonderausstellungen runden die Programmatik des Hauses ab.¹⁰⁸⁶ Das Private Banking der Bank Austria unterstützt das Museum gegen einen CROI (Logo, Werbemittel, Mediennennung), BROI (Kundenevents) und SROI (Beitrag zur Lebensqualität und Infrastruktur, Stakeholder-Beziehung).
- L) Gitarrenfestival Rust. Das Internationale Gitarrenfestival Rust wurde 1998 gegründet. Seit Beginn des ersten Festivals stieg die Akzeptanz und Popularität aufgrund von Angeboten wie Meisterkursen und Wettbewerben, wie dem „John Duarte Gitarrenwettbewerb“ und dem „Young Players Wettbewerb“. Die Landesdirektion Burgenland unterstützt das Festival gegen einen CROI, BROI und SROI (Logo, Werbemittel, Medienplatzierung, Kundentickets), befindet sich damit aber im unmittelbaren lokalen Wettbewerb mit Raiffeisen und Sparkasse, die das Festival ebenfalls unterstützen.
- M) NESTROY-Preis. Mit dem NESTROY-Preis werden seit dem Jahr 2000 in 13 Kategorien herausragende Leistungen an den Wiener und den anderen österreichischen Bühnen ausgezeichnet. Dazu gehören auch Eigenproduktionen der Frühjahrs- und Sommerfestivals (Wiener Festwochen, Salzburger Festspiele,

¹⁰⁸⁵ Quelle: <https://donauinselfest.at>

¹⁰⁸⁶ Quelle: www.rohnerhaus.at

Bregener Festspiele). Um zu dokumentieren, dass sich das österreichische und speziell das Wiener Theater als Teil der deutschsprachigen Theaterwelt versteht, wird der Preis für die „beste Aufführung“ überregional vergeben. Der NESTROY-Preis wird vom Verein Wiener Theaterpreis getragen, der eng mit der Stadt Wien zusammenarbeitet. Die Jury des Preises besteht aus sieben Theaterkritikern und wird vom Kulturamt der Stadt Wien bestellt. Die Jury schlägt pro Kategorie drei Preisträger vor, die Mitglieder der NESTROY-Akademie (ihr gehören alle NESTROY-Preisträger und alle Nominierten, die Kainz-Medaillen-Preisträger und die Träger des Nestroy-Ringes an. Außerdem zählen je ein Vertreter der Mitglieder des Wiener Bühnenvereins und der Landestheater dazu) ermitteln schließlich die Gewinner.¹⁰⁸⁷ Der NESTROY-Preis ist ein Anerkennungspreis, die Bank Austria unterstützte ihn auf Wunsch der Stadt Wien (BROI, nachdem die Erste Bank abgesprungen war) gegen einen CROI (Logos, Product-Placement, Mediennennung) zwischen den Jahren 2010 und 2012.

- N) Cinema Paradiso. Das Cinema Paradiso ist ein Programm kino in St. Pölten. Auf dem Programm stehen Festivalhits, US-Independents, ausgezeichnete Filme aus Österreich, Europa und dem Rest der Welt. Das Cinema Paradiso bietet Premieren, Filmschwerpunkte, Klassiker zum Frühstücksfilm, Kinderfilme, Schul-Specials, ein Open-Air-Filmfestival, das Babykino für Eltern mit Kleinstkindern u.v.m. Wöchentlich verwandelt sich das Beislkino zu einem feinen Club mit Konzerten von Jazz über Worldmusic bis Pop und junger Elektronik. Bekannte AutorInnen lesen regelmäßig aus ihren Neuerscheinungen.¹⁰⁸⁸ Mit diesem Programm befindet sich das Cinema Paradiso in jenem Sinusmilieu, das die Konzernmarktforschung der Bank Austria als eigentlich relevant und wünschenswert für die Bank Austria sieht. 2006 wurde das St. Pöltner Programm kino vom europäischen Kinonetzwerk Europa Cinemas als bestes Kino Europas mit dem Europa Cinemas Award ausgezeichnet. Die Landesdirektion Niederösterreich unterstützt das Cinema Paradiso gegen einen CROI (Logos, Mediennennung, Werbemittel, Kinospots, Inserate, Branding), BROI (Ticketermäßigungen, Kundenevents, Networking) und SROI (Stärkung der kulturellen

¹⁰⁸⁷ Quelle und weiterführende Infos: www.nestroypreis.at

¹⁰⁸⁸ Quelle: www.cinema-paradiso.at

Infrastruktur).

- O) Bregenzer Kunstverein. Der Bregenzer Kunstverein im „magazin 4“ engagiert sich seit 1992 für eine aktive Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst. Neben dem internationalen, progressiven Ausstellungsprogramm nehmen breitgefächerte Begleitveranstaltungen und Publikationen eine wichtige Position in der österreichischen Kunst- und Kulturszene ein.¹⁰⁸⁹ Der Verein ist heute die Visitenkarte Vorarlbergs für Kunst und Kultur, der von der Schoellerbank, der anhand der CI erkennbaren Privatbank der Bank Austria im Hinblick auf einen CROI (Logo, Mediennennung, Werbemittel, Eventbranding) und einen SROI (Belebung der Kulturlandschaft Vorarlbergs) und BROI (Kundenveranstaltung, Tickets) unterstützt wird.
- P) Live Music Now. Die Initiative vermittelt die Grundüberzeugung Lord Yehudi Menuhins, dass Musik auch Therapie ist und verbindet sie mit der Förderung junger Künstler, die am Beginn ihrer Karriere stehen. Musik soll vor allem auch Menschen zugute kommen, die aufgrund ihrer Lebensumstände nicht in Konzertsäle gehen können (SROI). Das Musizieren vor diesen Menschen ist auch für die ausübenden Musiker eine prägende und für eine erfolgreiche Karriere wichtige Erfahrung. Das Projekt wird seit seinem Österreich-Start im Jahr 1996 im Hinblick auf einen CROI (Logo, Werbemittel) und BROI (Tickets) von der Schoellerbank regional gefördert. Live Music Now hat sich in Salzburg und Graz etabliert.¹⁰⁹⁰
- Q) Langenargener Schlosskonzerte. Dabei handelt es sich um eine Reihe von rund zwölf, zwischen den musikalischen Genres Klassik und Jazz changierenden Konzerten im Schloss Montafon in Langenargen. Die Schoellerbank unterstützt die Konzerte im Hinblick auf einen CROI, SROI und BROI (Logo, Werbemittel, Medienplatzierung, Branding, Tickets, Unterstützung kultureller Infrastruktur, ...).

¹⁰⁸⁹ Quelle: www.schoellerbank.at

¹⁰⁹⁰ ebd.

- R) Schauspielhaus Salzburg. Mit dem Schauspielhaus Salzburg, einem alteingesessenen Salzburger Kulturunternehmen und vielen noch als Elisabethbühne bekannt, verbindet die Schoellerbank seit dem Jahr 2000 eine Kulturpartnerschaft.¹⁰⁹¹ Die Schoellerbank fördert im Hinblick auf CROI (Logo, Werbemittel, Mediennennung, Product-Placement, Events) sowie einen BROI (Mitarbeiterermäßigungen, Kundentickets, Workshops, Seminare mit den Schauspielern, redaktionelle Beiträge des Schauspielhauses für das Kundenmagazin der Schoellerbank) und SROI (kulturelle Infrastruktur).
- S) Österreichische Nationalbibliothek. Die Österreichische Nationalbibliothek ist eine der ältesten Bibliotheken Europas. Aus der ehemaligen Hofbibliothek des Habsburger Kaiserreiches hervorgegangen, zählt sie heute zu den fünf bedeutendsten Bibliotheken der Welt. Die UNESCO hat Teile ihrer Sammlungen zum Welterbe erklärt, der barocke Prunksaal gilt als einer der schönsten Bibliothekssäle der Welt.¹⁰⁹² Die Schoellerbank fördert im Hinblick auf einen BROI (Kunden- und Mitarbeiterführungen, Tickets) und SROI (Beitrag zur Erhaltung von öffentlichem Kulturgut), die Bank Austria fördert im Rahmen einer Unternehmensmitgliedschaft gegen einen CROI (Nennung) Buchpatenschaften.
- T) Trierenberg Super Circuit. Dabei handelt es sich um einen renommierten Fotowettbewerb, der jährlich sowohl themenfrei in den Kategorien Schwarz-Weiß, Farb- und Digital-Fotografie als auch zu einem Hauptthema und zu mehreren Sonderthemen ausgeschrieben wird. Beim Super Circuit regnet es – nomen est omen – förmlich Medaillen (über 400 im Jahr 2012), Trophäen und Clubpreise; der damit weltweit größte Fotosalon findet seinen Höhepunkt in einer Fotogala im Designcenter Linz sowie einem Katalogbuch samt Luxusedition und einer Ausstellungs- und Slide-Show-Tour.¹⁰⁹³ Die Landesdirektion Oberösterreich unterstützt die Aktion im Hinblick auf einen CROI, BROI und SROI (Logo, Mediennennung, Werbemittel, Tickets).
- U) Bank Austria Art Forum. Mit dem Bank Austria Artforum hat die Bank Austria eine (kaum aktivierte) Art Dachmarke kreiert, unter der alle Projekte zusam-

¹⁰⁹¹ ebd.

¹⁰⁹² ebd.

¹⁰⁹³ Quelle: <http://www.supercircuit.at>

mengefasst werden, welche die Bank Austria in ihren Kernmärkten fördert. Die Bank Austria engagiert sich in Zentral- und Osteuropa und ist auch innerhalb der UniCredit Group für das Geschäft in dieser Region zuständig. Zu den darauf abgestimmten Sponsoraktivitäten gehören das *Internationale Musikforum in Trenta* ebenso wie der *Bank Austria Literaris*; aber auch die Veranstaltungsreihen *Stars from CEE* und *Kultur im Herbst*. Die *Stars from CEE*, eine Initiative von Bank Austria und KKA, bietet jungen Künstlern aus den Ländern Ost- und Südosteuropas die Möglichkeit, im Tresor des Bank Austria Kunstforums in Wien auszustellen und einen Katalog zu erhalten.¹⁰⁹⁴ Mit *Kultur im Herbst* hat die Bank Austria eine Veranstaltungsreihe entwickelt, die in Kooperation mit den jeweiligen Botschaften und/oder Kulturinstituten an verschiedenen Spielorten einen entsprechenden Länderschwerpunkt setzt. Die Bank Austria fördert Kunst aus dem CEE-Raum sowohl im Hinblick auf einen SROI und BROI (europäische Integration, Kundenevents, bilaterale Beziehungen zu den Märkten) als auch im Hinblick auf einen CROI (Logo, Medien-nennung, Werbemittel, ...)

- V) Akademie der bildenden Künste Wien. Seit mehr als 300 Jahren ist die Akademie der bildenden Künste Wien eine der bedeutendsten Ausbildungsstätten für Künstler. Darüber hinaus beherbergt die Akademie auch die berühmte Gemäldegalerie und das Kupferstichkabinett. Die Division Retail unterstützt die Akademie gegen einen CROI (Logo) und die Möglichkeit der Verwendung von Räumen im Semperdepot für eigene Veranstaltungen (BROI).

- W) Internationaler Konzertverein Bodensee. Der Konzertverein wurde 1997 mit der Absicht gegründet, jungen Musikern eine Plattform für den Start in ihr Künstlerleben zu bieten und sie mit Engagements und besonderen Konzert-tourneen im Bodenseeraum zu unterstützen und weiterzuentwickeln (SROI). Im Mittelpunkt stehen Meisterkurse für Pianisten und Violinisten sowie – zwischen Jazz und Klassik – die Kammermusik-Konzertreihe „music open“. Die Schoellerbank unterstützt den Konzertverein für einen CROI und einen BROI (Logo, Konzertkarten).

¹⁰⁹⁴ Quelle: <http://www.bankaustria.at/de/11287.html>

- X) Bregenzer Meisterkonzerte. Die Bank Austria unterstützt diesen Konzertzyklus im Bregenzer Festspielhaus, der jährlich sechs Konzerte mit international renommierten Orchestern umfasst, gegen einen CROI (Inserat im Programmheft), BROI (Kundentickets, Empfänge) und SROI (Steakholderbeziehung Stadt)
- Y) Kammerorchester ARPEGGIONE. Das europäisch besetzte Ensemble zählt seit über 20 Jahren zu den bedeutenden Kammermusikensembles des Landes mit einer breiten Repertoirepflege von klassischer bis zeitgenössischer Musik. In Hohenems beheimatet, bietet ARPEGGIONE nicht nur ein exklusives Umfeld, sondern auch die Förderung junger Musiker.¹⁰⁹⁵ Die Landesdirektion Vorarlberg unterstützt das Orchester mit der Patenschaft über Konzerte gegen einen CROI (Logo) und BROI (Empfang, Kundentickets).
- Z) Landestheater Linz. Das Linzer Landestheater, eine gemeinsame Einrichtung des Landes Oberösterreich und der Stadt Linz, ist Oberösterreichs größter Theaterbetrieb mit Großem Haus, Kammerspielen, Eisenhand und u/hof als Spielstätten. 2013 wurde zudem das Musiktheater an der Blumau eröffnet. Auch ohne dieses wurden pro Jahr bereits etwa 35 neue Inszenierungen und bis zu 900 Vorstellungen in den Sparten Oper, Operette, Musical, Schauspiel, Ballett und Theater für junges Publikum gegeben. Die Landesdirektion Oberösterreich übernimmt jährlich die Patronanz für eine Produktion gegen CROI (Logo, Nennung) und BROI (exkl. Kundenvorstellungen, Tickets).
- AA) Kepler Salon. Der Kepler Salon – im ehemaligen Wohnhaus des Mathematikers und Astronomen – ist ein Ort der Begegnung und der Information: Hochschulen, Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser und zahlreiche Kooperationspartner gestalten hier Wissensvermittlung, machen Forschung im Dialog mit ExpertInnen zugänglich und verständlich. Im Kepler Salon wird das gesamte Spektrum der Wissenschaften behandelt: Natur und Technik, Medizin,

¹⁰⁹⁵ Quelle: www.arpeggione.at

Geistes-, Kultur- und Kunstwissenschaften. Der Kepler Salon leistet als Schaufenster der Wissenschaften und als Schaltstelle im Spannungsfeld zwischen Forschung und Alltag einen wichtigen Beitrag zur Lebenskultur in Linz.¹⁰⁹⁶ Die BA-Landesdirektion Linz fördert den Salon gegen einen CROI (Mediennennung) und BROI (Events).

- AB) Posthof Linz. Ursprünglich errichtet als Außenstelle der Linzer Postmeisterei (ab 1750), wurde das im Hafenviertel gelegene, historische Areal 1984 und 1990 adaptiert und ist heute einer der größten und vitalsten Veranstaltungsorte für zeitgenössische Kultur in Österreich. Das Konzept eines „Mehrsparten-Kulturzentrums“ hat sich bewährt. Das Programmangebot deckt dabei das gesamte, breite Spektrum aktueller Gegenwartskultur ab und reicht von Konzerten der unterschiedlichsten Musikrichtungen (Rock, Pop, Jazz, Reggae, Techno, HipHop, ...) über Kleinkunst, Theater bis hin zu zeitgenössischem Tanz und Literatur. Um Einzelbereiche genauer darstellen zu können, gibt es immer wieder Schwerpunktthemen, wie vor allem „Heimspiel“ (Februar), „TanzTage“ (März), „Black Humour Festival“ (Mai), „Linzer Kleinkunsthospital“ (November) und „Österreichische Theatersport-Meisterschaften“ (Dezember). In Summe finden pro Saison (von September bis Juni) ca. 220 Veranstaltungen statt, die von rund 70.000 Personen besucht werden.¹⁰⁹⁷ Die Landesdirektion Oberösterreich fördert gegen einen CROI (Logo, Werbemittel, Medienennung), BROI (Tickets, Ermäßigungen).

3.3.2.2.3 Corporate Giving der BA

- A) Kunstpreis Kärnten. Ein altruistisch angelegter Förderpreis für junge Kunst, der bereits seit 2001 von der Bank Austria-Landesdirektion Kärnten in Kooperation mit der Stadt Villach vergeben wird. Von einer Jury ermittelt, erhält der Preisträger 5.000 Euro sowie eine Ausstellung in der Villacher „Galerie 3“. Der Zweitplatzierte erhält für 2.000 Euro den Auftrag zur Gestaltung einer limitierten Weihnachtsedition (Cultural Commissioning)¹⁰⁹⁸. Die Bank Austria hat keine Vereinbarungen im Hinblick auf Gegenleistungen getroffen, verweist aber auf

¹⁰⁹⁶ Quelle: www.kepler-salon.at

¹⁰⁹⁷ Quelle: www.posthof.at

¹⁰⁹⁸ Stand 2012, Anm. d. Autors; Quelle: <http://www.bankaustria.at/de/31912.html>

einen CROI. Der SROI ergibt sich aus der Darstellung (Förderung junger Kunst, Beziehungen zur Stadt Villach), der BROI aus Einladungen zur Vernissage und der Kundenedition.

- B) American Institute for Musical Studies. Das AIMS ist eine Sommerakademie für angehende klassische Sänger und Pianisten aus den USA, die seit 1970 jährlich nach Graz kommen und dort sechs Wochen lang eine musikalische und Deutschausbildung inklusive Konzerterfahrung und Auditions vor Agenten erhalten.¹⁰⁹⁹ Die Landesdirektion Steiermark untertützt das Institut gegen einen CROI (Logo) und einen BROI (Tickets).

3.3.2.2.4. Public Private Partnership bei der BA (SROI).

- A) Das Theater in der Josefstadt: Es ist als ältestes bestehendes und bespieltes Theater Wiens eine Institution. Die Geschichte des Hauses ist mit großen Namen verbunden: Ludwig van Beethoven und Richard Wagner dirigierten hier, Johann Nestroy und Ferdinand Raimund waren dem Haus als Schauspieler und Autoren verbunden, Max Reinhardt, Otto Preminger, Otto Schenk oder Helmut Lohner waren die wohl bekanntesten unter den bekannten Direktoren, die über Österreich hinaus Theaterakzente setzen konnten.¹¹⁰⁰ Im Zuge eines PPP-Modells (das Theater in der Josefstadt ist über eine Stiftung von Stadt Wien und Bund abgesichert) half die Bank Austria gegen einen CROI (Logo, Nennung, ...), einen BROI (Tickets, Nutzung der Probebühne für Events) und einen FROI bei der Kredit-Finanzierung der baulichen Instandhaltung.
- B) Bank Austria Halle im Gasometer: Die Bank Austria Halle im Untergeschoß des Gasometers B bietet auf rund 1.400 m² eine breite Palette verschiedenster Events. Dazu gehören Konzerte von Planet Music mit Pop, Rock über Jazz bis Klassik, Musicals, zeitgenössische Oper, Sprechtheater, Kabarett, Tanzevents wie Raves, Clubbing, Partys oder Bälle ebenso wie Galadinnern oder Präsentationen von Industriekunden, Kongresse, Messen, Ausstellungen und einiges

¹⁰⁹⁹ Quelle und weiterführende Infos www.aimsgraz.com

¹¹⁰⁰ Quelle: <http://www.josefstadt.org>

mehr.¹¹⁰¹ Die Re- und Vitalisierung des Gasometers war ein politisches Projekt der SPÖ-Stadtregerung, die im Jahr 2008 erfolgte Übernahme des Managements der Veranstaltungshalle durch die SPÖnahe Gesellschaft Planet Music & Media eine Konsequenz der Restrukturierung der Rock-Infrastruktur Wiens. Ähnlich der Josefstadt ermöglichte die Bank Austria hier gegen einen CROI (Bank Austria ist integraler Bestandteil des Namens der Veranstaltungshalle in der Kommunikation nach außen) und einen BROI (Beziehungen zum Stakeholder Stadt Wien) eine gut konditionierte Kreditfinanzierung sowie Produkte für Ticketing (FROI).

3.3.2.2.5 Cultural Comissioning bei der BA

- A) Bank Austria Künstlersparbuch. Kurz vor dem Weltspartag am 26. Oktober editiert die Bank Austria jährlich ihr Künstlersparbuch. Dabei handelt es sich um ein klassisches Bankprodukt, das ab einer gewissen Einlage eine Fixverzinsung verspricht, die über jener herkömmlicher Sparbücher liegt und einige Mehrwerte parat hält: Mit dem Künstlersparbuch erwirbt der Sparer zusätzlich Eintrittskarten zu kulturellen Veranstaltungen, Ermässigungen beim Eintritt ins Bank Austria Kunstforum und das Wissen, dass pro eröffnetem Künstlersparbuch auch eine Charity-Aktion der Bank Austria (Cause-Related Marketing) unterstützt wird. Zum Cultural Commissioning wird das Künstlersparbuch, indem jedes Jahr ein Kulturträger (Künstler, Kunstforum) beauftragt wird, die Gestaltung des in Auflage und Ausgabezeit limitierten Sparbuchs zu übernehmen. Ein Präsentationsevent, Werbemittel und eine flankierende Inseratenkampagne unterstützen den CROI, BROI und SROI (Förderung von Kulturträgern, Charity-Aktion), der FROI ergibt sich aus mess- und bilanzierbaren Umsätzen und Einlagen, die über das Künstlersparbuch erwirtschaftet werden. Das Beispiel Bank Austria Künstlersparbuch beweist damit CCR als Best Practice.
- B) Events. Im Rahmen ihrer zahlreichen eigeninitiierten Stakeholderevents beauftragt die Bank Austria beinahe ausschließlich Künstler aus dem CCR-Programm mit Teilen der Programmgestaltung. Dabei kann es sich sowohl um

¹¹⁰¹ Quelle: <http://www.wiener-gasometer.at/de/planet-music-gasometer-halle>

Kulturveranstaltungen (Konzerte, Lesungen, Ausstellungen) für Kunden oder Partner handeln als auch um Veranstaltungen etwa im Rahmen der Bank-PR oder Investors-Relations. Ziel ist vor allem die Positionierung der CCR-Maßnahmen zur Abdeckung eines Legitimationsbedürfnisses gegenüber relevanten Zielgruppen.

3.3.2.3 Die Praxis von CCR-Communications bei der BA

Dort, wo Produkte und Dienstleistungen von mehr als einem angeboten werden, entsteht bekanntlich ein Markt. Wo sich ein Markt findet, da ist auch ein Wettbewerb; ein Wettbewerb auch um Aufmerksamkeit als konstituierendes Element von Public Relations und Marketing. Aufmerksamkeit erlangt nur, wer auf sich aufmerksam machen kann, und spätestens das ist dann auch eine Frage von Reporting, der Kommunikation und ihrer zugrundeliegenden Strategie. CCR-Reporting hat also nicht nur eine wesentliche Funktion in der Management- und Stakeholderinformation, es schafft im Rahmen von CCR-Communication nicht nur die Grundlage für allerlei Berichtswesen und Benchmarks, es kann innerhalb des Marktes unternehmerischen Kulturengagements vielmehr auch das Augenmerk der Öffentlichkeit auf die praktische Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens lenken und somit helfen, sowohl den Investor intendiert als CC zu positionieren als auch Zusppruch und (für Kulturveranstaltungen nicht unwesentlich) auch Zulauf zu evozieren.

Die Vermarktung (von Kommunikation) spielt auch in diesem Punkt eine zentrale Rolle: Die unter Sponsoringexperten tradierte Faustregel des optimalen Verhältnisses zwischen Projektinvestition und Kommunikationsaufwand von 1:5 berücksichtigte die Bank Austria auf die Gesamtheit ihrer Sponsoringprojekte bis 2012 nicht. Statt dessen hat sie, den Faktor teilweise egalisierend, eine PR-Agentur mit der kommunikativen Vermarktung ihrer Kultursponsoringprojekte beauftragt¹¹⁰², und sie bewies sich als „Media Citizen“-Start-up: Zu den regelmäßigen Publikationen gehören – über die Onlinepräsenz, Newsletter und die (vorsichtige) Implementierung von Web-2.0-Konzepten hinaus – die Magazine „Bank Exklusiv“, „TeamLive“, „Report“, „Wirtschaft im Überblick“, „CEE-Quarterly“, „CEE-Economic Data“, Analyse-

¹¹⁰² siehe auch: PRÖLL, Daniela, *Bank Austria Kunstforum – Ein moderner Kulturdienstleister*, in: Lehrstuhl für Marketing der Universität Wien, Fallstudien aus der österreichischen Marketingpraxis, Facultas Verlag, noch nicht veröffentlicht.

Periodika wie „Analysen“, die „Standort“-Reihe „CEE Households“, der „Wealth and Debt Monitor“, die „Real Estate Country Facts“, „Sectorial Analyses“, „CEE Banking Outlook“, die Themenserie „Konkret“, die Literaturredition „Edition 2“ sowie Berichte (Geschäfts- und Zwischenberichte, Nachhaltigkeitsberichte, die „Fakten“). Für die CCR-Kommunikation bietet sich hier schon ein reichhaltiges Umfeld der Platzierung von vertrauenfördernden Botschaften. Zum Medienarsenal für CCR-Kommunikation zählen:

- A) Das Kundenmagazin „Bank exklusiv“, in dem (bei einer Auflage von 70.000 Stück fünfmal jährlich) regelmäßig über Kunstengagements der BA berichtet wird. In zusätzlichen Sondernummern, wie etwa aus Anlass der jährlichen Gala zur Verleihung des Bank Austria Kunstpreises, lässt sich das Kulturengagement der BA periodisch aktualisiert darstellen. Diese Sondernummern dienen u.a. auch als Direct Mail für Opinion Leader der Kulturbranche. Eine elektronische Ausgabe dieser Magazine ist als E-magazin auch auf der Homepage der Bank Austria nachlesbar.
- B) Das Mitarbeitermagazin „TEAMlive“, in dem die Kunstengagements der BA den Mitarbeitern ebenfalls fünfmal jährlich (Auflage: 19.000 Stück) auch über spezielle Aktionen (Gewinnspiele, Ermäßigungen und freie Eintritte bei Kulturpartnern, etc ...) vermittelt wird.
- C) Das Kundenmagazin der Schoellerbank „Mehr Vermögen“ (Auflage: 15.000 Stück), in dem regelmäßig über das Kunstengagement der BA-Gruppe berichtet wird.
- D) Das Ticketing-Magazin „Mailer“, das große Kulturengagements der BA promoten hilft.
- E) Die Homepage der BA, auf der die Kunstaktivitäten der Bank in einem eigenen Menüpunkt oder einer eigenen Subsite (Bank Austria Kunstpreis) dargestellt sind und die als Landing Page für die Verlinkung von Kulturpartnern über deren Homepages und/oder Newsletter ihren Nutzen gefunden hat. (Bank Austria Kultur: rund 500 Unique Clients/Monat)
- F) Die Homepage der Schoellerbank, auf der das Kunstengagement der Privatbank in einem eigenen Menüpunkt dargestellt wird.
- G) Die Social-Media-(SM)-Kanäle der BA auf Twitter und Facebook, die nach

Ziel-gruppen diversifiziert gespeist werden und Kulturengagements der BA auch über Aktionen im Zusammenhang mit Cause-Related Marketing kommunizieren. Etwa – wie bei der Aiwasowsky¹¹⁰³-Ausstellung des Kunstforums – einen Aufruf zu starten, gegen freien Eintritt in die Ausstellung *Badeutensilien* in das Bank Austria Kunstforum zu bringen, die anschließend den Wiener Sozialmärkten übergeben wurden. Diese Aktion wurde mittels produzierter Videos auf YouTube und Facebook flankiert. Eine wichtige Rolle in der authentischen Kommunikation der Kulturaktivitäten über SM spielt der 2012 erfolgte Relaunch der BA-Kunstforums-Websites als an den Onlineauftritten von Medien orientierte Sites sowie der konzentrierte Auftritt des BA-Kunstforums auf kollaborativen SM-Plattformen wie FB, Twitter, YouTube, Foursquare, Pinterest oder Web 2.0-Marketingplattformen wie Groupon oder iTunes.

- H) Die Bank Austria und das Bank Austria Kunstforum produzieren darüber hinaus regelmäßig Video- und Audio-Podcasts zu den Kulturaktivitäten der Bank, die über die SM-Kanäle und einschlägigen Podcast-Plattformen vertrieben, von Prosumenten vervielfacht oder mitunter auch von Fernseh- und Hörfunkanstalten als Content übernommen werden.¹¹⁰⁴
- I) Klassische Medienkampagnen, die das Brandmanagement zu Engagements wie Bank Austria Kunstpreis und Künstlersparbuch im Print- und Onlinebereich umsetzen, oder als Crossmarketing-Maßnahme etwa auf Werbemitteln oder in Programmheften von Kulturpartnern Verwendung finden.
- J) Ambient-Media-Kampagnen und Above-the-Line-Aktivitäten wie Plakate, die Kulturaktivitäten der Bank Austria über das Filialnetz der Bank Austria promoten halfen. Dazu gehörten etwa auch Kommunikationsbotschaften auf Kontoausdrucken, Kundenmailings oder den Screens der Bankomaten. Letzteres vor dem Hintergrund, dass – so kam eine Studie der Österreichischen Nationalbank zum Schluss – 50 Prozent der Bankomatkartenbesitzer zumindest einmal pro Woche und knapp drei von zehn Kartenhaltern durchschnittlich ein- bis zweimal einen Bankomat nutzen, und rund drei von zehn Personen alle zwei Wochen einen Foyer-Automaten in einer Filiale der eigenen Bank

¹¹⁰³ Aiwasowsky gilt als Maler des Meeres, Anm. d. Autors

¹¹⁰⁴ Zur Problematik dieser Praxis siehe auch: LAMPRECHT, Wolfgang, *Vorwort*, in: ders. (Hrsg.) *Weißbuch Kulturjournalismus*, S. 13ff, Löcker Verlag, Wien 2012

aufsuchen¹¹⁰⁵, und Bankomaten damit nicht nur kommunikationstechnologisch ein mediales Faktum, sondern auch zu einem faktischen Medium werden.

- K) Mobile Marketing, das Kulturengagements der Bank Austria über die App der Bank Austria oder jener von a:muse auch auf Smartphones kommunizierte.
- L) Das Bank Austria-Intranet, das Kulturaktivitäten den Mitarbeitern der Bank Austria direkt vermittelte, soweit sie davon betroffen waren.
- M) Das Berichtswesen der Bank Austria (Nachhaltigkeitsbericht, „Fakten“), das dem Kulturengagement zumindest kosmetischen Raum gibt.

Das Kommunikat der Kulturförderung den Stakeholdern zu vermitteln, nimmt damit eine zentrale Stellung in der CCR-Communication ein. In der Kulturkommunikation ist das durchaus kein nachteiliger Ansatz, zumal die kognitive Verankerung von Kulturthemen im Bewusstsein von Rezipienten einer entsprechenden Botschaft am besten von Mund zu Mund verbreitet funktioniert. Darüber hinaus setzt die BA in ihrer CCR-Kommunikation auf klassische Presse- und Medienarbeit (Aussendungen, OTS, Pressekonferenzen).

Der Einsatz aller Kommunikationsmedien erfolgte aus der Sicht meiner Beobachtung und Erfahrungen allerdings 2012 noch weniger strategisch geplant als situativen Ereignissen wie spontanen Ideen und Themen, Verfügbarkeit und Auslastung der Tools oder Befindlichkeiten der Involvierten folgend.

3.3.2.4. Performance Measurement bei der BA

Es wäre gewiss falsch, würde der Bank Austria unterstellt, Performance Measurement im Bereich unternehmerischen Kulturengagements komplett zu ignorieren. Im Zuge der Konzernmarktforschung (Kommunikationswirkung, Reputation, Marketingstudien etc.) werden fallweise immer wieder Fragen zur Akzeptanz und Wahrnehmung des Sponsorings gestellt. Eine (CPM-fördernde) Evaluierung, ein regelmäßiges, geplantes und standardisiertes Controlling oder Kennzahlensystem ist nach eigener Beobachtung und Auskunft der Verantwortlichen – abgesehen von der Kontrolle rechtmäßiger Gebahrung beim Management des Budgets durch einen

¹¹⁰⁵ vgl. Österreichische Nationalbank, *Ergebnisse der OeNB-Zahlungsmittelumfrage*, ÖNB, Wien 2009

Wirtschaftsprüfer – aber nicht vorgesehen. Einmal jährlich wird eine knappe Medienanalyse eingefordert. Das Reporting gegenüber dem Mutterkonzern UniCredit beschränkt sich auf die jährliche Abgabe eines Überblicks, der Projektname, Land, Nutznießer, Dauer der Kooperation, Beginn der Kooperation und Sponsoringsumme angibt.

Wenn schon nicht ökonomisch: Allein aus den öffentlich auffindbaren und intern tradierten Daten ergibt sich aber ein Bild, CCR-Performance Measurement sowohl als Steuerungsmaßnahme als auch als Basis für Kommunikationsbotschaften tendentiell nutzen zu wollen. Die folgende zusammenfassende Aufstellung ist keine Analyse eines aktuellen Istzustandes der CCR-Aktivitäten, sondern das Resultat eines historischen Kennzahlen-Mashups einer jüngeren Periode, der hier realitäts- und praxisnah der impulsesetzenden Veranschaulichung einer Matrix dienen soll. Die Kennzahlen spiegeln daher, weil mangels Daten nicht sämtliche CCR-Maßnahmen berücksichtigt werden konnten, zu niedrige und so das Gesamtbild verzerrende Werte wider.

Ebene	Anmerkung	Kennzahl
Budgettreue	100 % = +/- Null	100 % ¹¹⁰⁶
Prozesseinhaltung	Maßnahmen-Durchführung	100 % ¹¹⁰⁷
Clipanzahl	inkl. BA-Kunstforum 2011	2.512 ¹¹⁰⁸
SOV		90 % ¹¹⁰⁹
Indirekte Kontaktzahl	bez. auf Clip-Angaben 2011	197.275.362 ¹¹¹⁰
Werbeäquivalenzwert	bez. auf Clip-Analyse 2011	4,4 Mio. € ¹¹¹¹
Ranking	OGM 2007 ¹¹¹²	1
Direkte Kontakte	inkl. BA-Kunstforum	800.000 ¹¹¹³

¹¹⁰⁶ Angaben Management, Anm. d. Autors

¹¹⁰⁷ Angaben Management, Anm. d. Autors

¹¹⁰⁸ Analyse-Tool des Medienresonanz-Dienstes des Observers, bezogen auf das Jahr 2011, exkl. TV, SM- und Online-Auswertungen, Anm. d. Autors

¹¹⁰⁹ Bezogen auf die Expertise von United Synergies, als Ergebnis einer gewichteten Auswertung der Observer-Clippings des Jahres 2010, Anm. d. Autors

¹¹¹⁰ Analyse-Tool des Medienresonanz-Dienstes des Observers, bezogen auf das Jahr 2011, Anm. d. Autors

¹¹¹¹ Analyse-Tool des Medienresonanz-Dienstes des Observers, bezogen auf das Jahr 2011, konservativ multipliziert mit dem Faktor 2 aufgrund der beim Observer nicht berücksichtigten TV-, SM- und Online-Auswertungen und nicht berücksichtigter Werbemittel etwa durch Kooperationspartner, Anm. d. Autors

¹¹¹² aktuellster verfügbarer Wert, Anm. d. Autors

¹¹¹³ Quelle: Auf Homepage der Bank Austria veröffentlichte Zahl, abrufbar unter:

<http://www.bankaustria.at/de/11309.html> Diese Zahl beinhaltet nicht Kontaktzahlen aus Kooperation mit dem stadt wien marketing gmbh (Donauinselfest mit Bank Austria Bühne etc.), oder dem Ticketing

Aufwand	bez. auf das Budget von I&C, exkl. Corporate Volunteering und Secondments	5,2 Mio. € ¹¹¹⁴
durchschnittl. Dauer der Engagements	exkl. Sammlung und Ticketing	9 Jahre
Kooperationen	exkl. Ticketingpartner	39 ¹¹¹⁵
Cultural Investment		10 ¹¹¹⁶
Sponsoring		23 ¹¹¹⁷
Corporate Giving		2 ¹¹¹⁸
Events	bez. aussch. auf I & C	200 ¹¹¹⁹
Cultural Commissioning	exkl. Events	1 ¹¹²⁰
PPP-Projekte		2 ¹¹²¹
CRM-Aktionen		2 ¹¹²²
Umwegrentabilität	bez. auf Gesamtbudget	11,96 Mio. € ¹¹²³
Sponsoring-Marktanteil		27,8 % ¹¹²⁴
CSR-Fit	Brunnenpassage, Kunstforum, LMN	3 ¹¹²⁵
CCR-Mitarbeiter	inkl. Kunstforum	64 ¹¹²⁶
Volunteering		4 ¹¹²⁷
Page Visits	bez. auf Site des BA Kunstforums ¹¹²⁸	660.017 ¹¹²⁹
Page Impression	bez. auf Site des BA Kunstforums	3,03 ¹¹³⁰
Unique Clients	Kunstforum + Kultur-SubSite der BA	158.141 ¹¹³¹
View Time	bez. auf Site des BA Kunstforums	1,45 ¹¹³²
Downloads	bez. auf Videopodcasts	
Releases		40 ¹¹³³

¹¹¹⁴ vgl. PRESSBERGER 2011; Zahl inkludiert nicht die Sponsoringbudgets der Gruppe (Schoellerbank, Landesdirektionen, Divisionen, Anm. d. Autors)

¹¹¹⁵ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹¹⁶ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹¹⁷ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹¹⁸ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹¹⁹ vgl. Identity & Communications, *Bank Austria Kultursponsoring in Zahlen*, TEAMLive 3/2009, S. 8, UniCredit Bank Austria, Wien 2009

¹¹²⁰ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹²¹ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹²² bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹²³ Diese Zahl ergibt sich aus einem, basierend auf der IHS-Studie 2008, ermittelten Faktor 2,3 bezogen auf das Sponsoringbudget der BA. Der Wiener Kulturstadtrat Andreas Mailath-Pokorny hat diesen Faktor mit dem Kommentar „Jeder Euro, der in die Kultur investiert wird, kommt per Umwegrentabilität 2,3 fach zurück“ in einer OTS-Aussendung vom 24.11.2009 bekannt gegeben; nicht inkludiert sind die Projekte der Gruppe (Landesdirektionen, Schoellerbank, Divisionen, etc.) Anm. d. Autors

¹¹²⁴ bez. auf 43 Millionen Euro, die Banken in Österreich geschätzt sponsern

¹¹²⁵ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹²⁶ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹²⁷ bez. auf das Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹²⁸ Die Website des Bank Austria Kunstforums ist die in der Öffentlichkeit relevanteste Site über CCR-Maßnahmen der Bank Austria in Österreich, Anm. d. Autors

¹¹²⁹ Quelle: Google Analytics, bezogen auf den Zeitraum 01.01.2011 bis 27.08.2012

¹¹³⁰ Quelle: Google Analytics, bezogen auf den Zeitraum 01.01.2011 bis 27.08.2012

¹¹³¹ Quelle: Google Analytics, bezogen auf den Zeitraum 01.01.2011 bis 27.08.2012

¹¹³² Quelle: Google Analytics, bezogen auf den Zeitraum 01.01.2011 bis 27.08.2012

Werbemittelbelege		2 Mio. ¹¹³⁴
Sponsorakzeptanz		85 % ¹¹³⁵
Likes	bez. Auf Kunstforum	2.170 ¹¹³⁶
Beteiligungen	Kunstforum, Ticketing	2 ¹¹³⁷
(Nicht) realisierte Markenwerte	bez. auf BA-Kunstforum	3,58 Mio. ¹¹³⁸
(Nicht) aktivierte Vermögenswerte	bez. nur auf Sammlung Fotografis und BA-Sammlung	63 Mio. € ¹¹³⁹
Umsatzerlöse	exkl. Ticketing, exkl. Künstlersparbuch	4,7 Mio. €
Awards	Maecenas	3 ¹¹⁴⁰
	Pasticcio Preis	3 ¹¹⁴¹
	Bronzener Löwe	1 ¹¹⁴²
	Wiener Stadterneuerungspreis	1 ¹¹⁴³
	Design Innovationen	1 ¹¹⁴⁴

3.4 Zusammenfassung

Im Zuge ihrer historischen Entwicklung hat sich die Bank Austria sowohl zu Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als auch – als Teil dieser Verantwortung – als traditioneller Partner von Kulturträgern verpflichtet. Die Bank Austria macht – gleich anderen Finanzdienstleistern – dafür auch bankbetriebliche Gründe geltend, die sowohl einen gesellschaftlichen Wandel als auch eine kommunikationstechnologische und Wettbewerbsentwicklung berücksichtigen. Die Bank Austria befindet sich dabei in guter Gesellschaft: Den heimischen Banken ist das klassische Kultursponsoring immerhin jährlich 43 Millionen Euro wert. Die Krise hat nun dazu geführt, dass Budgets moderat gekürzt wurden und werden, und dass neue Partnerschaften selektiver angegangen werden: Mit den Ressourcen wird gezielter umgegangen, dabei wird die Verknüpfung von Sozialbereich und Kulturbereich immer

¹¹³³ Vgl. Identity & Communications, *Bank Austria Kultursponsoring in Zahlen*, TEAMLive 3/2009, S. 8, UniCredit Bank Austria, Wien 2009

¹¹³⁴ vgl. Identity & Communications, *Bank Austria Kultursponsoring in Zahlen*, TEAMLive 3/2009, S. 8, UniCredit Bank Austria, Wien 2009

¹¹³⁵ Quelle: Besucher-Umfrage bei Botero 2011/12, S. 13

¹¹³⁶ Die Facebook-Site des Bank Austria Kunstforums postet regelmäßig Sponsoraktivitäten der Bank Austria, Stand September 2012, sechs Monate nachdem die Seite eingerichtet worden war, Anm. d. Autors

¹¹³⁷ Kunstforum, Ticketing

¹¹³⁸ Durchschnittswert aus Lizenzanalogiemethode und Werbewert, Expertise Eurobrand im Jahr 2012, Anm. d. Autors

¹¹³⁹ konservativ geschätzt, Anm. d. Autors

¹¹⁴⁰ zuletzt für Bank Austria Kunstpreis, 2011

¹¹⁴¹ zuletzt für Bank Austria Artist of the Year, Debut-CD des Mobilis-Quartetts, im Jahr 2011

¹¹⁴² zuletzt für Homepage des Bank Austria Kunstforums, Cyber Lion im Jahr 2002

¹¹⁴³ zuletzt 2012 an Bank Austria Real Invest für das Wohnprojekt Bonygasse 8

¹¹⁴⁴ zuletzt 1998 für das Bank Austria Sparschwein, das von Porsche Design entwickelt worden war

deutlicher. – Der Sozialbereich scheint in Zeiten verlorengegangenen Vertrauens einen kommunikativ höheren Stellenwert zu besitzen; nicht zuletzt auch aufgrund des im Kulturbetrieb historisch gewachsenen Isomorphismus, der nicht nur im klassischen Sponsoring immer mehr vom immer Gleichen bietet und den Wettbewerb um Aufmerksamkeit kaum stimuliert.

Im Rahmen von CSR bietet der Sozialbereich nun nicht nur ein kommunikatives Atout, er lässt sich auch benchmarken. Damit gewinnen Reporting, Controlling, Kennzahlen, Performance Measurement als Aufgabe von CCR-Kommunikation nicht nur zu Steuerungs- und Lenkungs Zwecken des Managements an funktioneller Relevanz, sie sind auch das Fundament einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation, die im Hinblick auf Transparenz und Vertrauen entsprechende Kommunikate anhand beweisbarer Handlungen nachvollziehbar macht. Dieses Erfolgsrezept muss nun auch auf das kulturelle Engagement übertragen werden.

Die Bank Austria hat diesen Paradigmenwechsel intuitiv aber noch kaum kohärent und konzise vorweggenommen: Es geht nicht mehr um Kultursponsoring (auch wenn das Engagement in Kulturträger dort noch so heißt), es geht – quod erat demonstrandum – um CCR in ihrer ganzen Vielfalt.

Diese Arbeit schließt mit einer daran anknüpfenden Theorie: Wird dieser Wandel von der betriebswirtschaftlichen Kultursponsoringidee zum kommunikationsökonomischen CCR-Konzept vom System organisatorisch apperzipiert und operationalisiert, trägt CPM künftig nicht nur zur Selbstsicherheit des Managements auch in Legitimationsfragen bei, es sichert über Management und Measurement der konstitutiven Elemente Eigennutz und Kommunikation die Idee unternehmerischen Kulturengagements buchstäblich nachhaltig ab. Diese Theorie auch im Detail und in der praktischen Anwendung empirisch zu verifizieren, wird die Aufgabe nachfolgender „Sponsor“-Forschungen werden.

Danke encore

Herzlichen Dank an folgende Experten, die mir als Gesprächspartner zur Verfügung gestanden und mir viele (An-)Fragen beantwortet haben:

Sabrina Ackermann

Europäische Sponsorbörse

Gudrun Auer

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe NÖ, Bank Austria

Johannes Böhler, CFP

Landesdirektor Private Banking Bundesländer West, Bank Austria

Mag. Stefan Bruckbauer

Chefökonom der Bank Austria

Prof. Dr. Christoph Burmann

Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen

Peter Drobil

Werbeleiter der Bank Austria und Vorstandsmitglied der Österreichischen Marketinggesellschaft

Dr. Katja Erlach

Leiterin der Abteilung Sponsoring und Events, Bank Austria

Christine EBI

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe Salzburg, Bank Austria

Theres Fischill

Community Affairs and Sponsoring, Erste Group Bank AG

Martina Hardt-Stremayr

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe Tirol, Bank Austria

Mag. Martin Hehemann

Head of Group, Marketing & Communication, UNIQA, vormals Austrian Airlines und ehemaliger Brandmanager UniCredit Group

Birgit Höglinger

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe Oberösterreich

Mag. Petra Karl

Marketingleiterin der Schoellerbank

Mag. Anton Kolarik

Head of Group Communication, Bank Austria

Mag. Florian Laszlo

Geschäftsführer Observer

Sigrid Lustig

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe Burgenland, Bank Austria

Dr. Fred Lux

CSR-Manager der Bank Austria

Manfred Murg

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe Steiermark, Bank Austria

Mag. Alexandra Mühlbacher

Leiterin der Sponsoring-Abteilung der Vienna Insurance Group

Manuela Müller Rivolta

Investor Relations, vorm. Corporate Giving und Events, UniCredit Group

Edeltraude Obwegeser

Abteilung Sponsoring und Events, Bank Austria

Petra Oppermann

FASPO-Fachverband Sponsoring

Paricia Pallauf

Leiterin der Abteilung Kultursponsoring der UNIQUA

Walter Schober

Marketing Bank Austria

Dr. Ulrike Tropper

Agentur für Kunstsponsorship und Kulturkooperationen

Mag. Annemarie Türk

Bereichsleitung Kulturförderung und Sponsoring bei KulturKontakt Austria

Carmen Valte

Privatkunden, Klein- & Mittelbetriebe Kärnten, Bank Austria

Mag. Larin Wolff, CPM

Sales Marketing Tirol und Vorarlberg, Bank Austria

Dr. Ulrike Zimmerl

Historical Section, Bank Austria

4. Literatur- und Quellenverzeichnis

A

ADLOFF, Frank, *Venture Philanthropy – von der Gabe zu konditionalisierten Formen des Gebens*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

ALBACH, Horst, *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik – eine Erwiderung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jahrgang, 02/07, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007

ALTON, Juliane, *Stoff fürs Kabarett*, in: JOCHUM, Manfred (Hrsg.), *Kultur – Harmonie und Konflikt*, Bd. 7 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2009

AMANN, Susanne, *Der Gutbanker*, in: Der Spiegel 43/2011, Spiegel-Verlag, Hamburg 2011

AMMANN, Jean-Christophe, *Dringend gefordert: Ein „Contrat Culturel“*, in: ders., *Annäherung. Die Notwendigkeit von Kunst*, Statement-Reihe S. 18, 1. Auflage, Lindinger + Schmid Verlag, Regensburg 1996

AMMANN, Jean-Christophe, *Kunst und Kommunikation*, in: ders., *Annäherung. Die Notwendigkeit von Kunst*, Statement-Reihe S. 18, 1. Auflage, Lindinger + Schmid Verlag, Regensburg 1996

AMMANN, Jean-Christophe, *Über die Notwendigkeit von Kunst*, in: ders., *Annäherung. Die Notwendigkeit von Kunst*, Statement-Reihe S. 18, 1. Auflage, Lindinger + Schmid Verlag, Regensburg 1996

AMSTAD, Peter, *Die Messung von Sponsor-Wirkung*, in: „Thexis Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution, Publikationsorgan für Forschungsergebnisse, ihre Anwendung und ihre praktischen Aspekte sowie für Erkenntnisse aus der Praxis als Beiträge zu realistischen Problemlösungen“ Nr. 6/88, 5. Jahrgang, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Auditorium Verlag AG, St. Gallen 1988

ANHEIER, Helmut, *How can the cultural sector survive the financial crisis?* Online verfügbar auf LabforCulture.org, European Cultural Foundation, Amsterdam 2009

APA, „Banker bashing“ als Leitmotiv in Davos. Weltwirtschaftsforum macht Schuldige aus, news.at vom 01.02.2010, online verfügbar auf: <http://www.news.at/articles/1004/30/260843/banker-leitmotiv-davos-weltwirtschaftsforum-schuldige>, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2010

APA, *US-Finanzjongleur Stanford im Gefängnis verprügelt*, www.foonds.com vom 28.09.2009, online verfügbar auf: <http://www.foonds.com/article/2128>, Styria Börse Express, Wien 2009

APA, *Wiener Creative Industries erwirtschaften knapp 11 Mrd. Euro pro Jahr*, auf madianet.at vom 14.04.2011, online verfügbar auf: <http://www.medianet.at/article/wiener-creative-industries-erwirtschaften-knapp-11-mrd-euro-pro-jahr/>, MN Online & Content GmbH, Wien 2011

APA, *Hypo: Verfahren gegen „profil“-Reporter eingestellt*, DiePresse.com, Artikel vom 21.02.2011, online verfügbar unter: http://diepresse.com/home/kultur/medien/635876/Hypo_Verfahren-gegen-ProfilReporter-eingestellt, Styria Verlag, Wien 2011

APA, *Justizministerium testet Homepage für Whistleblower*, auf: DiePresse.com vom 30.12.2011, online verfügbar unter: <http://diepresse.com/home/politik/720291/Justizministerium-testet-Homepage-fuer-Whistleblower>, Die Presse, Wien 2011

APA, *Strafprozessordnung: Novelle wird entschärft*, DiePresse.com, Artikel vom 12.03.2012, online verfügbar unter: http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/739612/Strafprozessordnung_Novelle-wird-entschaerft?_vl_backlink=/home/index.do, Styria Verlag, Wien 2012

APFL, Stefan, *Die 27 Gegner Europas*, in: Falter 45/11 vom 09.11.2011, Falter Verlag, Wien 2011

Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“, *Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen*, in: HORVÁTH, Péter/MÖLLER, Klaus (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Vahlen Verlag, München 2004

ASSLÄNDER, Michael, *Unternehmerische Verantwortung und Kultur*, in: BESCHORNER, Thomas/ SCHMIDT, Matthias, *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, sfwu- Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Bd. 15., 1. Auflage, 2005, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2006

AVENARIUS, Horst, *Das Image in der PR-Praxis*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/ AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein?*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

B

BACHLER, Martina, *Ewige Gewinner*, in: Format 10/12, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL, Maria, *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

Bank-Austria-Pressestelle, *Bank Austria ist Österreichs kundenorientiertester Dienstleister 2011*, Presseinformation und podcast vom 25.03.2011, online verfügbar auf: <http://www.bankaustria.at/de/29334.html>, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2011

BARTELS, Vim (Hrsg. für KPMG International), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, KPMG Sustainability Services, Amstelveen 2008

BORTOLUZZI-DUBACH, Elisa/FREY, Hansrudolf, *Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis*, 4. Auflage, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2007

BAUER, Christine/VIOLA, Katharina/STRASS, Christine, *Management skills for artists*, in: International Journal of Cultural Politics, Oktober 2011, SAGE Publications, London 2011

BAUER, Franz C., *Banken unter Druck*, in: profil 27 vom 27.07.2012, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

BAYER, Kurt, *Entmachtet die Finanzmärkte*, Kommentar im Falter 32/11 vom 12.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

BECKER, Andreas, *Gefahr für das Finanzsystem?*, Deutsche Welle vom 19.03.2012, online verfügbar unter: <http://www.dw.de/dw/article/0,,15813300,00.html?maca=de-politikportal-1709-rdf>, Bonn 2012

BECKETT, Charlie, *Media Citizenship – A New Charter for an Informed Society*, The World Economic Forum Blog vom 08.10.2011, online verfügbar unter: <http://www.forumblog.org/blog/2011/10/media-citizenship.html>, Davos 2011

BENJAMIN, Walter, *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, in: PIAS, Claus/VOGL, Joseph/ENGELL, Lorenz/FAHLE, Oliver/NEITZEL, Britta, *Kursbuch Medienkultur. Die maßgeblichen Theorien von Brecht bis Baudrillard*, 6. Auflage 2008, Deutsche Verlags-Anstalt, München 1999

BENTELE, Günter, *Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1994

BENTELE, Günter/NOTHHAFT, Howard, *Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

BERNAY, Edward L., *Propaganda*, Erstausgabe, Horace Liveright, New York 1928

BESCHORNER, Thomas/SCHMIDT, Matthias, *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels – zur Einführung*, in: dies.: *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, sfwu-Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Bd. 15., 1. Auflage, 2005, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2006

BESSON, Nanette Aimée, *Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

BINLOT, Ann, *Dress Like De Kooning: Fashion Designer Adam Kimmel on Finding Inspiration in 1960s Rebel Artists*, ArtInfo vom 02.08.2011, online verfügbar unter: www.artinfo.com/news/story/38229/dress-like-de-kooning-fashion-designer-adam-kimmel-on-finding-inspiration-in-1960s-rebel-artists, London/New York 2011

BINLOT, Ann, *See How Artists From John Chamberlain to Liam Gillick Inspired Designs of London Fashion Week*, ArtInfo vom 23.09.2011, verfügbar auf: <http://www.artinfo.com/news/story/38685/see-how-artists-from-john-chamberlain-to-liam-gillick-inspired-the-designs-of-london-fashion-week>, London/New York 2011

Bank for International Settlements, *BIS Annual Report 2011/2012*, online verfügbar unter: <http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2012e.htm>, BIS, Basel 2012

BLEIKER, Ulrike, *Produktbeurteilung der Konsumenten – Eine psychologische Theorie der Informationsverarbeitung*, in: KROEBER-RIEL, Werner/BEHRENS, Gerold/KAAS, Klaus Peter/ TROMMSDORFF, Volker/ WEINBERG, Peter (Hrsg.), *Konsum und Verhalten – Band 5*, Physica-Verlag, Würzburg 1983

BLOOMBERG, Michael, *The Giving Pledge*, auf www.givingpledge.org, online verfügbar unter: http://givingpledge.org/#michael+r._bloomberg

BOCKEMÜHL, Michael, *Kultur und Wirtschaft – Grundfragen und Aspekte zu einer positiven Interaktion*, in: BUSEK, Erhard, ABFALTER, Dagmar, *Kultur & Wirtschaft*, Bd. 1 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2003

BÖLL, Sven, *Kunden entziehen Banken das Vertrauen*, Spiegel Online vom 04.03.2010, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,681776,00.html>, Spiegel Verlag, Hamburg 2010

BONET, Lluís/DONATO, Fabio, *The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe*, encatc Journal of Cultural Management and Policy, Vol.1, ENCATC, Brüssel 2011

BORLEIN, Katja, *Die Österreichischen Bundesmuseen und ihre Profilierung am Beispiel des Kunsthistorischen Museums, der Albertina, der Österreichischen*

Galerie Belvedere und des MUMOK, Master Thesis, Universität für angewandte Kunst, Wien 2012

BORTOLUZZI-DUBACH, Elisa/FREY, Hansrudolf, *Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis*, 4. Auflage, Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2007

BRAUN, Günther/GALLUS, Thomas, *Kultursponsoring-Management*, in: HEINZE, Thomas (Hrsg.), *Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership*, LIT, Münster 1999

BRECHT, Bertoldt, *Der gute Mensch von Sezuan*, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1964

BRECHT, Bertoldt, *Me-Ti. Buch der Wendungen*, Suhrkamp, Frankfurt/Main 2000

BRETSCHNEIDER, Rudolf/KOFLER, Angelika, *Die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur im Dreiländereck*, in: LACKNER, Erna (Hrsg.), *Der Nutzen von Kultur – Studien im deutschsprachigen Dreiländereck*, Bd. 8 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2009

BROSIUS, Hans-Bernd, *Agenda Setting und Framing als Konzepte der Wirkungsforschung*, in: WILKE, Jürgen (Hrsg.), *Die Aktualität der Anfänge. 40 Jahre Publizistikwissenschaft an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*, Herbert von Halem Verlag, Köln 2005

BRUCKNER, Bernulf, *Killt die Krise die Kultur? Auswirkungen der internationalen Finanzkrise*, Vortrag beim HPP-Kulturrkongress am 29.04.2009, abgedruckt in: *TaxARTIST 3/09*, Hammerschmied Hohenegger & Partner Wirtschaftsprüfungs GesmbH, Wien 2009

BRUHN, Manfred, *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987

BRUHN, Manfred, *Integration des Sponsoring in die Unternehmenskommunikation*, in: *Thexis – Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution*, Ausgabe 6/88, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, St. Gallen 1988

BRUHN, Manfred, *Kulturförderung und Kultursponsoring – neue Instrumente der Unternehmenskommunikation*, in: BRUHN, Manfred/DAHLHOFF, H. Dieter (Hrsg.), *Kulturförderung/Kultursponsoring – Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*, FAZ/Gabler Verlag, Frankfurt 1989

BRUHN, Manfred, *Sponsoring als Element der Marketing- und Unternehmenskommunikation*, in: ders., *Sponsoring, Systematische Planung und integrativer Ansatz*, 5. Auflage (Erstauflage 1987), Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

BRUHN, Manfred, *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

BRUHN, Manfred, *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Bundesministerium für Finanzen, *Information zum Sponsoring für Kunst- und Kulturveranstalter und dessen steuerliche Behandlung*, online verfügbar unter: https://www.bmf.gv.at/steuern/fachinformation/einkommensteuer/informationen/informationzumsp_11950/_start.htm?q=Sponsoring, Wien

BURMANN, Christoph/FEDDERSEN, Christian, *Ökonomisierung von Imagewirkungen des Kultursponsorings – dargestellt am Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*, Band 7 der Reihe Markenmanagement, herausgegeben von BURMANN, Christoph, LIT Verlag, Berlin 2008

BÜSCHGEN, Hans E., *Kunst-Sponsoring durch Banken – Das Beispiel des Kunstkonzepts der Deutschen Bank AG*, Vortrag beim 11. Churburger Wirtschaftsgespräch am 12.10.1996, Manuskript im Archiv des Autors

BUSEK, Erhard/ABFALTER, Dagmar, *Warum Kultur und Wirtschaft*, in: dies. (Hrsg.), *Kultur & Wirtschaft*, Band 1 der Reihe „Kultur und Wirtschaft“, Gedächtnisstiftung Peter Kaiser, StudienVerlag, Innsbruck 2003

BUSS, Eugen, *Image und Reputation – Werttreiber für das Management*, in: PIWINGER, Manfred/ ZERFASS, Ansgar (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007

C

CARLOWITZ, Hans Carl von, *Sylvicultura Oeconomica oder Hauswirtschaftliche Nachricht und naturmässige Anweisung zur wilden Baumzucht*, verlegt bei Johann Friedrich Braun, Leipzig 1713

CHRISTL, Reinhard, *Ist der Journalismus am Ende? Ideen zur Rettung unserer Medien*, Falter Verlag, Wien 2012

CLAASSEN, Moritz Alexander, *Die Notwendigkeit für den Aufbau und die Pflege eines positiven Unternehmensimages*, GRIN Verlag, Norderstedt 2008

COTTING, Patrick, *Entwicklung einer Sponsorship-Scorecard als strategisches Entscheidungs- und Controlling-Instrument*, in: HERMANN, Arnold/RIEDMÜLLER, Florian (Hrsg.), *Sponsoring und Event im Sport – Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform*, Verlag Vahlen, München 2003

D

DAHLHOFF, Dieter, *Unternehmenskommunikation und Kulturförderung*, in: BRUHN, Manfred/DAHLHOFF, H. Dieter (Hrsg.), *Kulturförderung/Kultursponsoring – Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*, FAZ/Gabler Verlag, Frankfurt 1989

DEVINE, Tom/MAASSARANI Tarek. F., *The Corporate Whistleblower's Survival Guide*, Berrett-Koehler, San Francisco 2011

DEIX, Gerald, *Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog*, in: BRINK, Alexander/TIBERIUS, Victor (Hrsg.), *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte Kodex*, Haupt Verlag, Bern 2005

DÖHLE, Patricia, *Richtig dosiert?*, in: brand eins 02/11, Februar 2011, brand eins Medien AG, Hamburg 2011

DOLZER, Sonja, *Return on Culture, Wirkungsmechanismen von Kultursponsoring auf den Brand Value und die Corporate Identity*, Diplomarbeit an der Hamburger Fern-Hochschule, Linz 2009

DREES, Norbert, *Sportsponsoring*, 3. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1992

DPA, „Banker müsste man verprügeln“, auf unterhaltung.t-online.de vom 14.10.2008, http://unterhaltung.t-online.de/dieter-bohlen-bei-johannes-b-kerner-banker-muesste-man-verpruegeln-/id_16511716/index, Deutsche Telekom AG, Darmstadt 2008

DPA, *Mithäftling verprügelt Madoff*, auf www.ksta.de vom 18.03.2010, <http://www.ksta.de/html/artikel/1268322649248.shtml>, Kölner Stadtanzeiger, Köln 2010

E

EARLE Timothy C./SIEGRIST, Michael/GUTSCHER, Heinz, *Trust, Risk Perception and the TCC Model of Cooperation*, in: dies. (Hrsg.), *Trust in Cooperative Risk Management*, Earthscan, London 2007

EBENFÜHRER, Astrid, *Über den Mut, sich messen zu lassen*, auf: [derStandard.at](http://derstandard.at) vom 25. September 2012, online Verfügbar unter: <http://derstandard.at/1348283952660/Ueber-den-Mut-sich-messen-zu-lassen?ref=nl>, Der Standard, Wien 2012

Edelman Trust Barometer®, *2011 Annual Global Leaders Study*, Edelman, New York 2011

EDER, Erich, *Die Großzügigkeit der Kontrolloren*, in: Falter 33/12, Falter Verlag, Wien 2012

EISENREICH, Ruth, *Die Gutbanken*, in: Falter 33/12, Falter Verlag, Wien 2012

EMUNDTS, Ruth, *Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung*, Rhombos Verlag, Berlin 2003

Ernst & Young Vertrauensindex, Befragungsergebnisse April 2011, online verfügbar: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Vertrauensindex_Österreich_April_2011/\\$FILE/Ernst%20&%20Young%20Vertrauensindex%20Österreich%20April%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Vertrauensindex_Österreich_April_2011/$FILE/Ernst%20&%20Young%20Vertrauensindex%20Österreich%20April%202011.pdf)

ESCH, Franz-Rudolf/WICKE, Andreas, *Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements*, in: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001

ETTLIN, Tony, *Secondment*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

Euro Brand Institut, eurobrand 2011 auf: www.eurobrand.cc, Wien 2011

European Commission Enterprise and Industry, *Sustainable and Responsible Business*, online verfügbar: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm, upgedatete version vom 14.03.2011, Brüssel 2011

Europäische Kommission, *Mitteilungen der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss*, KOM (2006) 136, S. 7, Brüssel 2006

Europäische Kommission, *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Einen neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, KOM(2011) 681, vom 25.10.2011, Brüssel 2011

Europäische Sponsoring-Börse, *Sponsoring-Leistungen definieren, bewerten und zertifizieren*, online verfügbar auf: <http://www.esb-online.com/sponsor-meter/die-idee/>

F

Fachverband für Sponsoring, *Sponsorship Code of Best Practice*, online verfügbar: <http://home.arcor.de/sozialsponsoring.net/sponsorship.code.of.best.practice.PDF>, Hamburg 2002

Fachverband für Sponsoring, *Sponsor Visions 2012*, Hamburg 2012

FAK, Karl, *Kunstförderung als Bankdienstleistung*, in: HASCHEK, Helmut H./SCHRÖDER, Klaus Albrecht/SEDLACZEK, Robert/REDER, Christian (Hrsg.), *Kunst und Wirtschaft*, Falter Verlag, Wien 1987

FASCHE, Melanie/MUNDELIUS, Marco, *Wert der Kunst im Reuterkiez, Abschlussbericht einer Studie im Rahmen des Programms „Zukunftsinitiative Stadtteil“*, Teilprogramm „Soziale Stadt“ – Investition in Ihre Zukunft, Berlin 2010

FELBER, Christian, *Eine Bank des Vertrauens: Geld als öffentliches Gut*, derStandard.at, vom 25.02.2009, <http://derstandard.at/1234508016889/Christian-Felber-Eine-Bank-des-Vertrauens-Geld-als-oeffentliches-Gut>, Der Standard, Wien 2009

FELDERER, Bernhard/MÜLLBACHER, Sandra/SCHNABL, Alexander/STIX, Sigrid, *Prüfung von ausgewählten geförderten Kunst- und Kultureinrichtungen bezüglich ihrer Wirkung in Österreich*, Endbericht einer Studie im Auftrag des Österreichischen Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur, Institut für Höhere Studien, Wien 2008

FEMBEK, Michael, *Die große Chance auf den Quereinstieg – Venture Philanthropy in Österreich*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

FIDLER, Harald, „Heute“ Kanzler, morgen „Krone“, Der Standard vom 17./18.07.2010, online auf: <http://derstandard.at/1277338310421/Heute-Kanzler-morgen-Krone>, Wien 2010

FIDLER, Harald, *Österreichs größte Medienkonzerne 2011: Die STANDARD-Branchenübersicht*, derStandard.at vom 7. Mai 2012, online verfügbar auf: <http://derstandard.at/1334795795963/Ranking-Oesterreichs-groesste-Medienkonzerne-2011-Die-STANDARD-Branchenuebersicht>, Der Standard, Wien 2012

FIESELER, Christian, *Kommunikation von Nachhaltigkeit – gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation*, Dissertation an der Universität St. Gallen, VS Research, Wiesbaden 2008

Financial Times Deutschland, *Anschlag auf Ackermann knapp vereitelt*, online-Bericht vom 08.12.2011, abrufbar unter: <http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/briefbombe-anschlag-auf-ackermann-knapp-vereitelt/60140075.html>, G+J Wirtschaftsmedien AG, Hamburg 2011

FISCHER, Jan, *Aufstand der Maschinen*, in: Format Nr. 33, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

FRANCK, Georg, *Ökonomie der Aufmerksamkeit*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

FRANK, Björn/GEPPERT, Kurt, *Corporate Donations to the Arts: Philanthropy or Advertising?*, Discussion Papers 307, German Institute for Economic Research, DIW Berlin, Berlin 2002

FRITEL, Jérôme/ROCHE, Marc, *Goldman Sachs – Eine Bank regiert die Welt*, Dokumentarfilm, Arte, Frankreich 2012

FUKUYAMA, Francis, *Trust: Human Nature and the Reconstitution of Social Order. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press Paperback, New York 1995

G

GANSER, Hermann/NEUBAUER, Philipp/SCHATZ, Günter, *Kunst- und Kultursponsoring der österreichischen Bankengruppen im Vergleich*, Marktstudie des Lehrgangs Werbung und Verkauf an der WU Wien, WU Wien, 1996

GARRATT, Sheryl, *The dotted art of Yayoi Kusama comes to Louis Vuitton*, The Telegraph vom 07.07. 2012, online Verfügbar unter:
<http://www.telegraph.co.uk/culture/art/art-features/9378909/The-dotted-art-of-Yayoi-Kusama-comes-to-Louis-Vuitton.html#>, London 2012

GEIGER, Hans, *Banken und Vertrauen*, Abschiedsvorlesung am Institut für schweizerisches Bankenwesen, Universität Zürich, 27.05.2008, Manuskript S. 2f, http://www.hansgeiger.ch/wp-content/uploads/2009/02/banken_und_vertrauen_08_05_27.pdf

GEMELLI, Giuliana, *Oxymora – Dynamiken des Nonprofit-Sektors zwischen Corporate und Venture Philanthropy* (Übersetzung eines Artikels mit dem Originaltitel: Ossimori: Le dinamiche del non-profit tra Corporate e Venture Philanthropy), in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hg), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

GENTZEL, Peter/KOENEN, Erik, *Moderne Kommunikationswelten – von den „papierernen Fluten“ zur „Mediation of Everything“*. Ein Beitrag zur disziplinärkognitiven Identität des kommunikationswissenschaftlichen Forschungsfeldes „mediatisierte Kommunikation“, in: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, Nr. 2, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2012

GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

GEPP, Joseph, *Wir Wutmenschen*, in: Falter 41/11 vom 12.10.2011, Falter Verlag, Wien 2011

GIESEBRECHT, Karoline, *Die Bedeutung der Kulturbranche als Wirtschaftsfaktor*, Hausarbeit an der Medienakademie – WAM, Fachbereich Kulturmanagement, Grin Verlag für akademische Texte, Lünen 2009

GLADEN, Werner, *Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011

GLOGNER-PILZ Patrick/FÖHL, Patrick S., *Das Kulturpublikum im Fokus der empirischen Forschung: Relevanz, Systematisierung, Perspektiven*, in: dies. (Hrsg.), *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*, 2. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden 2011

GOOGINS, Bradley, zit. aus einer Dokumentation über das erste Kaminesgespräch „Corporate Citizenship“ des „Centrums für Corporate Citizenship Deutschland“ vom 13.10.2008 zum Thema: *Globale Perspektiven für Corporate Citizenship – die Finanzkrise als Chance*, CCCD, Berlin 2008

GOTTWALD, Francisca/KALTENBRUNNER, Andy/KARMASIN, Matthias, *Medien-selbstregulierung zwischen Ökonomie und Ethik. Erfolgsmodelle für ein österreichisches Modell*, LIT Verlag, Wien 2006

GOTTSCHALK, Ingrid, *Die ökonomische Betrachtung von Kunst und Kultur*, in: dies., *Kulturökonomik. Probleme, Fragestellungen und Antworten*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006

GRAAF, John de, *Die Glücksforschung in die Praxis umsetzen*, www.sein.de, online verfügbar unter <http://www.sein.de/gesellschaft/zusammenleben/2010/die-gluecksforschung-in-die-praxis-umsetzen.html>, One World Verlag, Berlin 2012

GRASL, Rafaela, *Corporate Social Responsibility – Aspekte von CSR-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*, Diplomarbeit an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien, S. 6f, Wien 2007

GREIF, Mark, *The Trouble is the Banks. Letters to Wall Street*, n+1 Foundation, New York 2012

GRIESSNER, Christoph, *Kultursponsoring und Krise: Heute schwerer Sponsoren zu finden*, Interview mit der IWK-Geschäftsführerin Brigitte Kössner-Skoff, veröffentlicht am 23.02.2012 in der Rubrik Kultur und Gesellschaft, online verfügbar auf: http://science.apa.at/ApaScience/kultur_und_gesellschaft/detail.html?ch=&key=SCI_20120223_SCI0016, APA, Wien 2012

GÜNTHER, Edeltraud/GÜNTHER, Thomas, *Immaterielle und ökologische Ressourcen im Rechnungswesen*, in: HORVÁTH, Péter/MÖLLER, Klaus (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Vahlen Verlag, München 2004

H

HABERMAS, Jürgen, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1 und Band 2, Suhrkamp, 3. Auflage, Frankfurt/Main 1985

HABERMAS, Jürgen, *Zur Verfassung Europas. Ein Essay*, Suhrkamp Verlag, Berlin 2011

HABISCH, André/WILDNER, Martin/WENZEL, Franz, *Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

HAFNER, Carmen, *Sozialsponsoring als Benefit für beide Seiten?*, Magisterarbeit an der Universität Wien, Institut für Publizistik, Wien 2009

HAJART, Martin, *Linz09 als Standortentwicklungsprojekt*, online verfügbar auf: http://www.linz.at/presse/2009/200906_46018.asp, Magistrat der Stadt Linz, Presseaussendung vom 05.06.2009

HALAMA, Martin, *Sind die Medien schuld an der Krise?*, in: TEAMlive, Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UniCredit in Österreich, Ausgabe 3/2011, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2011

HAMM, Jens-Peter, *Kunst in der Unternehmung – Grundlagen, Strategien und Instrumente der innerbetrieblichen Kunstförderung*, Rosch-Buch, Hallstadt 1994

HAMMERSCHMIED, Hans/BRUCKNER, Bernulf, *Basel III und KMU Finanzierung*, Hammerschmied Hohenegger & Partner Wirtschaftsprüfungs Ges.m.b.H., Wien 2011

HAMMERSCHMIED, Hans/RAUTER, Christian, *Kunst und Kultur im Steuerrecht*, in: HAMMERSCHMIED, Hans (Hrsg.), *Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung in Europa. Festschrift für Alfred Brogányi*, Linde Verlag, Wien 2002

HARRIS, Robert, *Angst*, erschienen in der deutschen Übersetzung von Wolfgang Müller, Heyne Verlag, München 2011

HANRIEDER Manfred, *Die Planung des Kultur-Sponsoring im Rahmen der Kommunikationspolitik*, in: ROTH, Peter (Hrsg.), *Kultursponsoring. Meinungen • Chancen und Probleme • Konzepte • Beispiele*, mi-verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989

HASELBACH, Dieter, *Kulturpolitik im politisch-administrativen Raum – Definition, Modelle, Abgrenzungsversuche und Ressortierungen*, in: Kulturprojekte Berlin GmbH (Hrsg.), *Herausforderung Kulturwirtschaft – kulturpolitische Antworten und Strategien*, Vortrag der Berliner Tagung am 08. und 09.11.2011, Kulturprojekte Berlin GmbH, Berlin 2007

HASELBACH, Dieter/KLEIN, Armin/KNÜSEL, Pius/OPITZ, Stephan, *Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und von überall das Gleiche*, Knaus Verlag, München 2012

HAUBRICH-GEBEL, *Kultur und Wirtschaft – Die Bedeutung der kulturellen Infrastruktur für die Wirtschaft und die Stadtentwicklung – Das Beispiel Göttingen*, 1. Auflage, Reichhold-Verlag, Hannover 1995

HAUSJELL, Fritz, *Angriffe auf den Journalismus*, Wiener Zeitung, Artikel vom 07.03.2012, online verfügbar unter: http://www.wienerzeitung.at/meinungen/gastkommentare/442032_Angriffe-auf-den-Journalismus.html, Wiener Zeitung, Wien 2012

HAWRANEK, Dietmar/MAHLEN, Armin/PAULY, Christoph/SCHIESSL, Michaela/SCHULZ, Tomas, *Märkte außer Kontrolle*, Titelgeschichte im Spiegel 34/2011, S. 62, SPIEGEL-Verlag, Hamburg 2011

HAYEK, Friedrich August von, *Die Theorien komplexer Phänomene*, J.C.B Mohr, Tübingen 1972

HEHN, Georg, *Der Genius und die gelangweilten Anderen. Kunst zwischen Kontemplation und Kommunikation*, paraplui – elektronische zeitschrift für kulturen, Ausgabe Nr. 9, online verfügbar unter: <http://parapluie.de/archiv/kommunikation>, Bonn 2000/2001

HEIMANN, Thorsten, *Wirkungen von Kultursponsoring. Wahrnehmung, Akzeptanz, Image*, VDM Verlag, Saarbrücken 2009

HEINEN, Edmund, *Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 4/1969, Gabler Verlag, Wiesbaden 1969

HEINRICHS, Werner, *Kulturpolitik und Kulturförderung: Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturförderung*, Verlag C.H. Beck, München 1997

HEISSENBERGER, Angela, *Mäzene mit Verantwortung*, Report (+) Plus, Nr. 10, Report Media, Wien 2011

HELL, Cornelius, *Gibt es eine Krise des Kulturjournalismus?*, In: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

HENDRIK Reinhold, *Subprime Hypothekenkrise in einfachen Worten erklärt*, online verfügbar auf: finanzberater-aktuell.de vom 12.08.2007 <http://www.finanzberater-aktuell.de/finanzen/subprime-hypothekenkrise-in-einfachen-worten-erklart.html>, Wegberg 2007

HENTSCHEL, Beate/HUTTER, Michael, *Corporate Cultural Responsibility – Zur Pflege der Ressource Kultur*, Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI, online verfügbar auf: www.kulturkreis.eu

HERBST, Dieter, *Krisen meistern durch PR – Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker*, Hermann Luchterhand Verlag, Köln 1999

HERBST, Dieter, *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation*, 1. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin 2003

HERMANN, Arnold, *Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven*, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 1997

HERMANN, Arnold, *Kultursponsoring. Von der Kunstförderung zum strategischen Kommunikationsinstrument*, Präsentationsunterlage des Arbeitskreises Sponsoring, Chart 11, Universität der Bundeswehr München – Institut für Marketing, Jena 2005

HERMANN, Arnold/MARWITZ, Christian, *Sponsoring: Grundlagen • Wirkungen • Management • Markenführung*, Verlag Franz Vahlen, 3. Auflage, München 2008

HEUSSER, Hans Jörg/WITTIG, Martin/STAHL, Barbara, *Kulturengagement von Unternehmen – integrierter Teil der Strategie? Ergebnisse einer Umfrage bei kulturell engagierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Anregungen für einen übergreifenden Diskurs*, Schweizerisches Institut für Kunstwissenschaft, Zürich 2004

HEUSSLER, Rosanna/LIELACHER, Nicole/PFAFFINGER, Marie Therese/STRAUSS, Pamina/WILLERTH, Katharina, *Normatives Controlling in Kunst & Kultur*, Forschungsarbeit aus dem Fach „Forschung in der betriebswirtschaftlichen Praxis“, FH Wien der WKW, Bachelorstudiengang Unternehmensführung – Entrepreneurship, Wien 2012

HIMMELFREUNDPOINTNER, Rainer/MAYERL, Barbara/NEUHOLD, Chris, *fakebook*, Format 06/12, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

HIRSCH, Bernhard, *Werte-Controlling. Zur Berücksichtigung von Wertvorstellungen in Unternehmensentscheidungen*, Dissertation Universität Wittemn/Herdecke, 2000, in der Reihe: BECKER, Wolfgang/WEBER, Jürgen (Hrsg.), *Unternehmensführung & Controlling*, DUV-Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2002

HOELSCHER, Philipp, *Venture Philanthropy in Deutschland und Europa – Eine Einführung*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sigward/MAGNIN, Chantal (Hrsg.), *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*, edition suhrkamp, 1. Auflage, Berlin 2010

HORACEZEK, Nina, *Wer zahlt die Krise*, in: Falter Nr. 15 vom 13.04.2012, Falter Verlag, Wien 2012

HORCICKA, Florian, *Vatikan wäscht weißer*, in: Format Nr. 14/2012, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

HORKHEIMER, Max/ADORNO, Theodor W., *Kulturindustrie, Aufklärung als Massenbetrug*, in: dies., *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, Nachdruck des Originals aus dem Jahr 1944, Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt/Main 1988

HREBICEK, Gerhard, *Methoden der Markenbewertung*, eurobrand GmbH, Wien 2010

HÜFNER, Martin, *Rettet den Euro! Warum wir Deutschland und Europa neu erfinden müssen*, Kindle Edition, Murmann Verlag, Bücher für Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg 2011

HÜGLI-JOST, Sandra, *Sponsoring & Events*, Zürich Business School, Zürich 2006

HUMMEL, Marlies, *Kulturförderung durch Unternehmen in Zeiten verschärfter ökonomischer Sachzwänge – Ifo-Studie zu Kultur und Wirtschaft Nr. 16*, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München 1995

HUTTER, Michael, *Kunst als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, Fundus-Bücher 183, herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

HUTTER, Michael, *Literatur als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, Fundus-Bücher 183, herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

HUTTER, Michael, *Musik als Quelle wirtschaftlichen Wachstums*, in: ders., *Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft*, Fundus-Bücher 183, herausgegeben von Jean-Frederik Bandel, Philo Fine Arts, Hamburg 2010

I

Identity & Communication/Corporate Culture, *Bank Austria Kunstpreis 2011*, in: Bank exklusiv plus, Februar 2012, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2012

Identity & Communications, *Bank Austria Kultursponsoring in Zahlen*, TEAMLive 3/2009, UniCredit Bank Austria, Wien 2009

IMHOF, Kurt, *Wandel der Gesellschaft im Licht öffentlicher Kommunikation*, fög discussion paper GL- 2006-0013. Hg. v. fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft, Zürich 2006, online verfügbar unter http://www.foeg.uzh.ch/staging/userfiles/file/Deutsch/fög%20discussion%20papers/GL-2006-0013_Wandel_der_Gesellschaft.pdf

IMHOF, Kurt, *Die Krise der Öffentlichkeit. Kommunikation und Medien als Faktoren des sozialen Wandels*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2011

J

JANDL, Ernst, *wie verrückt*, Wien 1983, online verfügbar auf: <http://www.otium-ev.de/pages/kunst%20macht%20dumm.htm>

JANDL, Markus/TOIFL, Konrad/WALDMANN, Dieter, *LOHAS Lifestyle of Health and Sustainability*, Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, Ernst & Young, Wien–Linz–Salzburg–Klagenfurt 2007

JAROLIMEK, Stefan, *Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung als Interkultur zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Grundlagen, Forschungsstand und ein konzeptioneller Vorschlag*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike, (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

JOHN, Rüdiger, *Corporate Cultural Responsibility – Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung. Der Künstler als Coach und Consultant – Kriterien und Ansätze einer kritisch-ästhetischen Praxis, aus einer Vorabveröffentlichung* in: ders., *freudlich behauptet – Gespräche zwischen Kunst und Wirtschaft*, online verfügbar unter: http://artrelated.net/ruediger_john, Baden-Baden 2006

JUNG, Alexander/PAULY, Christoph/REIERMANN, Christian/SUAGA, Michael/SCHMITZ, Gregor Peter/SCHULZ, Thomas/WAGNER, Wieland, *Welt am Abgrund*, in: Der Spiegel Nr. 32 vom 08.08. 2011, Spiegel-Verlag, Hamburg 2011

K

KABACINSKI, Linda, *Kultursponsoring als Element der Corporate Identity. Internes Kommunikationsinstrument zur Mitarbeitermotivation*, Magisterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Universität Wien, VDM Verlag, Saarbrücken 2008

KADEN, Wolfgang, *Wie die Banken den Kapitalismus aushöhlen*, Kommentar auf Spiegel Online vom 23.04.2010, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,690361,00.html>, Spiegel Verlag, Hamburg 2010

KAGER, Marianne, *Wer ist an der Krise schuld*, Grundfragen-Beitrag zum Artikel von GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, Falter 33/11 vom 19. August 2011, Falter Verlag, Wien 2011

KALTENBRUNNER, Andy/KARMASIN, Matthias/KRAUS, Daniela/ZIMMERMANN, Astrid, *Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher. Eine empirische Erhebung*, facultas.wuv, Wien 2007

KALTENBRUNNER, Andy, *Kulturjournalismus aus der Wundertüte. Eine Profession. Und wer sie ausübt*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

KANT, IMMANUEL, *Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht*, in: ders.: Werkausgabe in 12 Bdn., hrsg. von Wilhelm Weischedel, Bd. 11, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1993

KÄRGER, Maya, *Motive, Ziele und Aspekte des Kultursponsorings*, Grin Verlag, Norderstedt 2005

KARMASIN, Matthias/WEDER, Franzisca, *CSR nachgefragt: Kann man Ethik messen? Die Befragung als Methode der Rekonstruktion von CSR*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike, (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

KASTNER, Michael, *Ethische Kommunikation*, Skriptum zur Lehrveranstaltung „Ethische Kommunikation“ am Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der Organisationspsychologie der Universität Dortmund, herausgegeben im WS 2007/2008, Universität Dortmund. Das Skriptum ist auch als Artikel erschienen in: AUHAGEN, Ann E. (Hrsg.), *Positive Psychologie. Anleitung zum ‚besseren Leben‘*, Beltz Psychologie Verlags Union, Berlin 2004

KAUTT, York, *Image: zur Genealogie eines Kommunikationscodes der Massenmedien*, Dissertation an der Universität Kassel, (transcript) Verlag, Bielefeld 2008

KELLER, Rudi, *Der Geschäftsbericht, überzeugende Unternehmenskommunikation durch klare Sprache und gutes Deutsch*, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag, Wiesbaden 2006

KELLNER, Silke, *Kultursponsoring. Methodische Aspekte und Perspektiven der Sponsoringkontrolle*, Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 1997, zugl.: Freie Universität Berlin, Diplomarbeit, 1996

KIRCHHOFF, Klaus Rainer, *Investor Relations*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

KIRCHMEIER, Christian, *Die Metapher der Kulturwissenschaft*, in: Kulturpoetik 10.1, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2010

KLADLER, Michaela, *CSR im Bankensektor*, Masterarbeit am Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung, Karl Franzens Universität Graz, Graz 2010

KLAUS, Elisabeth, *Plädoyer für eine nachhaltige Wissenschaft*, in: Medien Journal, Zeitschrift für Kommunikationskultur 2/2002 • Kernbereiche einer modernen Kommunikationswissenschaft, herausgegeben von der österreichischen Gesellschaft für Kommunikationswissenschaft, Salzburg 2009

KLEIN, Armin, *Der exzellente Kulturbetrieb*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

KLEMM, Michael, *Sponsoringcontrolling – Effizientes Sponsoring durch Generierung und Implementierung eines Sponsoringcontrollsystems*, Shaker Verlag, Aachen 1997

KLOTZ, Walter, *Scheren Sie sich nicht drum – Banken-Bashing für Anfänger*, The Intelligence vom 06.11.2011, online verfügbar unter:
<http://theintelligence.de/index.php/wirtschaft/finanzen/3511-scheren-sie-sich-nicht-drum-banken-bashing-fuer-anfaenger.html>, Montreal 2011

KOCH, Miriam/KRAMER, Angelika, *Österreichs größte Wohltäter*, Format Nr 49/2012, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

KOCYBA, Hermann, „Diese Hin- und Herverschieberei, das hat irgendwann zu einer absoluten Überblickslosigkeit geführt“, in: HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal (Hrsg.), *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*, edition suhrkamp, 1. Auflage, Berlin 2010

KOMAREK, Eva, *Absetzbarkeit ist kein Anreiz für Sponsoren – Interview mit Bank Austria-Chef Willibald Cernko und Albertina-Direktor Klaus A. Schröder*, Wirtschaftsblatt vom 07.02.2011, WirtschaftsblattVerlag Wien AG, Wien 2011

KÖNIG, Michael, *Sagen Sie uns, wo Europa kaputtgespart wird*, Süddeutsche.de vom 03.08.2012, online verfügbar unter:
<http://www.sueddeutsche.de/kultur/internationale-umfrage-zum-kulturabbau-sagen-sie-uns-wo-europa-kaputtgespart-wird-1.1430161>, Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH, München 2012

KÖTTRITSCH, Michael, *Sponsoring: Der Bauch entscheidet mit*, Die Presse am Sonntag vom 23.01.2011, Styria Verlag, Wien 2011

KÖSSNER, Brigitte, *Marketingfaktor Kunstsponsoring. Neue Impulse durch Partnerschaften von Wirtschaft und Kunst*, Signum Verlag, Seedorf 1999

KÖSSNER-SKOFF, Brigitte, *Wirtschaft & Kultur. Partnerschaft der Zukunft*, Die Bühne, Nr. 11a, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2008

KOHL, Manuela, *Corporate Cultural Responsibility. Das kulturelle Engagement österreichischer Unternehmen*, in SWS-Rundschau Heft 3/2007, 47. Jahrgang, Sozialwissenschaftliche Studiengesellschaft, Wien 2007

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, *Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* vom

18.07.2001, S. 23ff, online verfügbar unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf, Brüssel 2011

KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft, *Patente, Marken, Verträge, Kundenbeziehungen – Werttreiber des 21. Jahrhunderts*, KPMG, München/Köln 2008

KRALLMANN, Dieter/ZIEMANN, Andreas, *Gerold Ungeheuers anthropologische Kommunikationstheorie*, in: dies., *Grundkurs Kommunikationswissenschaft*, U.TB für Wissenschaft, Wilhelm Fink Verlag, München 2001

KRAMER, Angelika/BACHLER, Martina/MÜLLER, Arndt, *Der Dammbruch*, in: Format Nr. 41 vom 14.10.2011, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

KULS, Norbert, *Rettungsring für Knight Capital*, FAZ.NET vom 06.08.2012, online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/nach-boersenpanne-rettungsring-fuer-knight-capital-11846265.html>, Frankfurter Allgemeine, Frankfurt 2012

KURBJUWEIT, Dirk, *Ackermanns Herrschaft*, in: Der Spiegel Nr. 22 vom 30.05.2011, Spiegel-Verlag, Hamburg 2011

KURT, Hildegard, *Kunst als sensibler Seismograph der Menschheitskrise*, Interview im KKA Magazin, Herbstausgabe 09, S. 8ff, KulturKontakt Austria, Wien 2009

L

LACKNER, Erna, „Kultur und Wirtschaft, das ist nahezu ein Synonym“ in: dies. (Hrsg.), *Der Nutzen von Kultur – Studien im deutschsprachigen Dreiländereck*, Bd. 8 der von Erhard Busek im Rahmen des Europäischen Forums Alpbach und der Gedächtnisstiftung Peter Kaiser herausgegebenen Reihe *Kultur und Wirtschaft*, S. 35ff, Studienverlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2009

LANGE, Mirko, *Das Communication Value System der GPRA*, in: PFANNENBERG, Jörg/ZERFASS, Ansgar, *Wertschöpfung durch Kommunikation – Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*, FAZ-Verlag, Frankfurt 2005

LANGENBUCHER, Wolfgang R./GLOTZ, Peter, *Der mißachtete Leser. Zweite journalistische Fehlanzeige: Feuilleton*, Auszug aus: LANGENBUCHER, Wolfgang R./GLOTZ, Peter, *Der mißachtete Leser. Zur Kritik der deutschen Presse*, Köln/Berlin 1969, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, S. 88ff, Löcker Verlag, Wien 2012

LAMPRECHT, Wolfgang, *Wien. Stadt der Museen*, metro Verlag, Wien 2009

LAMPRECHT, Wolfgang, *Zur Geschichte der österreichischen Jazz(kritik)Chronik • Dokumentationen • Stellungnahmen – Ein Beitrag zur Popmusikforschung in den Cultural Studies*, Löcker Verlag, Wien 2009

LAMPRECHT, Wolfgang, *Vorwort*, in: ders. (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

LANDERT, Chantal E., *Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel*, Dissertation an der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2003

LASSWELL, Harold D., *The Structure and Function of Communication in Society*, in: BRYSON, Lyman (Hrsg.), *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*, Harper & Bros., New York 1948

LBG Annual Review 2010, online verfügbar unter www.lbg-online.net

LECHNER, Karl/EGGER, Anton/SCHAUER, Reinbert, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 24. Auflage, Linde Verlag, Wien 2008

LEEB, Leonhard, *Kultursponsoring. Vertragliche Grundlagen*, Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, Wien 1992

LECLAIR, Mark S./GORDON, Kelly, *Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?*, in: *Journal of Cultural Economics*, Ausgabe 24, Springer Verlag, New York 2000

LIMBERG, Margarete, *Kultur bringt Geld*, Deutschlandradio Kultur vom 13.02.2007, online verfügbar auf: www.dradio.de/dkult/sendungen/fazit/594506, Köln 2007

LINNEWEH, Klaus, *Das Unternehmen als Persönlichkeit – Identität als Erfolgsfaktor*, online verfügbar unter: http://www.linneweh.com/das_unternehmen.htm, Hannover 2005

LOEW, Thomas/ANKELE, Kathrin/BRAUN, Sabine/CLAUSEN, Jens, *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, S. 22, future e.V. und IÖW, Münster/Berlin 2004

LOOCK, Friedrich, *Kultursponsoring. Ein Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Künstler und Gesellschaft*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1988

LORENZ, Torsten, *Banken-Vertrauenskrise lässt sich nicht allein mit Werbung bewältigen*, Presse-Aussendung des Unternehmens Marketing Partner, veröffentlicht am 09.09.2009, online verfügbar auf absatzwirtschaft.de, http://www.absatzwirtschaft.de/content/_t=ft,_p=1003002,_b=68814, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf 2009

LUHMANN, Niclas, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, UTB, Stuttgart 2000

LUHMANN, Niklas, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 7. Auflage, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 1998

LUKS, Fred, Zusammenfassung aus einer unredigierten Abschrift des Diskussionsbeitrags im Rahmen der Veranstaltung *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility*, Wien 2010

LUKS, Fred, *Die Kultur der Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeit der Kultur(förderung)*, in: KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility*, Edition Atelier, 1. Auflage, Wien 2010/2011

LUKS, Fred/JOST, Roman/STROHMAYER, Andrea, *Jetzt. Nachhaltigkeit und Verantwortung*, UniCredit Bank Austria AG, Identity & Communications/Corporate Initiative, Wien 2011

LUKS, Fred, *Wo es weh tut*, 36. Teil der Serie *Guter Kapitalismus*, Standard vom 29.05.2010, online verfügbar unter; <http://derStandard.at/GuterKapitalismus>

LUKS, Fred, *Irgendwas ist immer. Zur Politik des Aufschubs*, Metropolis Verlag, Marburg 2012

M

McDONALD, Henry, *REAL IRA says it will target UK bankers*, auf guardian.co.uk vom 14.09.2010, <http://www.guardian.co.uk/uk/2010/sep/14/real-ira-targets-banks-bankers>, Guardian News and Media Ltd, London 2010

McLUHAN, Marshall, *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill, New York 1964

MADER, Martina/MÜLLER, Arndt, *Das Ende des Wachstums*, in: Format Nr. 39, vom 01.10.2010, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2010

MAGNIN, Chantal, *Verspieltes Vertrauen. Zur Wiederentdeckung einer Geschäftsgrundlage*, in: HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal (Hrsg.), *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*, edition suhrkamp, 1. Auflage, Berlin 2010

MANDEL, Birgit, *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis*, transcript Verlag, Bielefeld 2010

MANSTEIN, Hans-Jörgen, *Amtsmissbrauch-Journaille*, HORIZONTonline, Artikel vom 24.02.2012, online verfügbar unter: <http://www.horizont.at/home/detail/amtsmissbrauch-journaille.html>, Manstein Verlag, Wien 2012

MARTERBAUER, Markus, *Zahlen Bitte!*, Deuticke Verlag, Wien 2011

MARWITZ, Christian, *Kontrolle des Sponsorings. State of the Art und methodischer Ansatz*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2006

MARWITZ, Christian, *Kontrolle des Sponsorings: Theoretische Grundlagen*, „State of the Art“ und Umsetzung in der Praxis, in: BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL, Maria (Hrsg.), *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

MARWITZ, Christian, *Wirkungen des Sponsorings*, in: BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL, Maria (Hrsg.), *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

MATTHES, Jörg, *What's In a Frame? A Content Analysis of Media Framing Studies in the World's Leading Communication Journals 1990 – 2005*, in: Journalism & Mass Communication Quarterly, Vol. 86, No 2, Summer 2009, AEJMC, Columbia 2009

MAYERHOFER, Elisabeth, *Creative Industries – mehr als eine politische Requisite?*, Studie der Stadt Wien, online verfügbar auf:
www.fokus.or.at/fileadmin/fokus/user/downloads/paper_mayerhofer.pdf, Wien 2002

MAYERHOFER, Elisabeth/MOKRE, Monika, *Crowdfunding*, in: Kulturrisse – Zeitschrift für radikaldemokratische Kulturpolitik, Heft Nr. 04/2011, IG Kultur, Wien 2011

MECKEL, Miriam/SCHMID, Beat F., *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008

MEFFERT, Heribert, *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000

MENASSE, Robert, *Das Loblied auf Brüssels Bürokraten*, in Falter Nr. 20 vom 16.05.2012, Falter Verlag, Wien 2012

MENNINGER, Jutta, Markenbewertung: *Methoden und Standards*, in: PFANNENBERG, Jörg/ZERFASS, Ansgar (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2010

MERK, Gerhard, *Kreditverbriefung*, Lexikoneintrag auf www.finanz-lexikon.net

MERTEN, Klaus, *Zum Verhältnis von Journalismus und PR aus systemischer Perspektive*, in: ALTMEPPEN, Dieter/RÖTTGER, Ulrike/BENTELE, Günter (Hrsg.), *Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR*, VS Verlag, Wiesbaden 2004

MINDER, Bettina/MOHR, Seraina/VOGELSANG, Axel, *Social Media für Museen, Ein Leitfaden zum Einstieg in die Nutzung von Blog, Facebook, Twitter & Co für die Museumsarbeit*, Hochschule Luzern – Design & Kunst, Luzern 2011

MISIK, Robert, *Gibt es Kapitalismus ohne Krise*, Grundfragen-Beitrag zu Artikel von GEPP, Joseph, *Börsenkrise: Entmachtet die Märkte, aber richtig!*, Falter 33/11 vom 19.08.2011, Falter Verlag, Wien 2011

MISIK, Robert, *Meine Kartoffeln sind die teuersten. Über das rätselhafte Wesen Finanzmarkt*, in: Falter 32/12, Falter Verlag, Wien 2012

MOORE, James, *Government of Canada Ensures Financial Stability of Cultural Sector by Renewing Arts Investments for Next Five Years*, zitiert in einer Aussendung des Kanadischen Ministeriums für Denkmalschutz und offizielle Sprachen vom 26.06.2009, auf: <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-eng.cfm?action=doc&DocIDCd=CJM090829%20>

MORAVEC, Michael, *Spotlight: Bankenpaket in Zahlen*, in: trend 4/2012, News Verlag, Wien 2012

MÜLLER, Arndt, „*Wir rauschen in den Abgrund*“, in: Format Nr. 21, vom 0807.2011, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

MÜLLER, Gerhard, *Werbung und Vertrauen – Widerspruch oder Notwendigkeit?*, Diplomarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften der Universität Wien, Wien 2009

mumok, *kunst & mode*, Mk. III, Magazin des Museums Moderner Kunst Stiftung Ludwig, Wien 2012

MUTH, Ben, *Sponsoring-Etats werden kritisch hinterfragt*, medianet vom 19.02.2009, marketing & media, medianet Verlag AG, Wien 2009

N

Nachhaltiges Investment, Marktentwicklung 1. Quartal 2011 vom 04.05.2011, auf: www.nachhaltiges-investment.org/News/Marktberichte.aspx

NEUHOLD, Christian, *Editorial* zum FORMAT Extra vom 19.08.2011, *Was ist gerecht?*, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

NEUMANN, Fritz, *Ein Rekord-Fall für die PR-Branche*, auf: der standard.at vom 15.10.2012, online verfügbar unter <http://derstandard.at/1350258405423/Ein-Rekord-Fall-fuer-die-PR-Branche>, Der Standard, Wien 2012

NEUNDLINGER, Helmut, *Was macht eigentlich die Kunst?*, in: Album, Der Standard vom 02./03.06.2012, Der Standard Verlag, Wien 2012

NPO-Akademie, *Kultursponsoring in Österreich – Umfrage unter den Top 500 Unternehmen Österreichs*, Hütter MC Management Consulting GmbH, Wien 2008

O

ODOJ, Gerald, *Public Private Partnership II*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/ NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

OECD Social Indicators, *Society at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris 2011

OSIECKI, Matthias, *Informationen zur Ö1-Talentebörse*, oe1.orf.at, ORF, online verfügbar auf: <http://oe1.orf.at/artikel/211932>, Wien 2009

OSSWALD, Stefan, *Social Media Monitoring*, in: SCHÜLLER, Anne M./SCHWARZ, Torsten (Hrsg.), *Leitfaden WOM Marketing. Die neue Empfehlungsgesellschaft. Online & Offline neue Kunden gewinnen durch Social Media Marketing, Viral Marketing, Advocating und Buzz*, S. 390f, Marketing-BÖRSE GmbH, Waghäusel 2010

OSTERMAYER, FRITZ/EDLINGER, Thomas, „Blödheit ist ein sozialer Drogencocktail“, Interview mit Georg Seeßlen, in *Falter* 22/11, Falter Verlag, Wien 2011

Österreichische Gesellschaft für Marketing, *Kommunikationsbarometer 2007, Zusammenfassung Bank Austria*, S. 5., 12/07, internes Papier, Wien 2007

ÖSTERREICHISCHER MUSEUMSBUND (Hrsg.), *Rechtsformen österreichischer Museen*, neues Museum – die österreichische Museumszeitschrift 04/2, S. 6ff, Linz 2004

ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK, *Ergebnisse der OeNB-Zahlungsmittelumfrage*, ÖNB, Wien 2009

P

PARSONS, Talcott, *Sozialstruktur und die symbolischen Tauschmedien*, in: PIAS, Claus/VOGL, Joseph/ENGELL, Lorenz/FAHLE, Oliver/NEITZEL, Britta (Hrsg.), *Kursbuch Medienkultur. Die maßgeblichen Theorien von Brecht bis Baudrillard*, Deutsche Verlags-Anstalt, 6. Auflage, München 2008

PATEK, Klemens, *Kultursponsoren und Kulturjournalisten. Eine Beziehungsanalyse*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

PELZL, Sonja, *Monetary performance measurement of sponsorships shown on the example of the mineral oil industry and the Austrian oil company OMV*, Masterthesis an der FHWien-Studiengänge der WKW, FH-StG Marketing & Sales, Wien 2009

PENNEKAMP, Johannes, *Der Utopist*, in: brand eins 08/11, brand eins Medien AG, Hamburg 2011

PERGER, Werner A., *Sind wir reich oder sogar glücklich?*, in: Falter 29/12, S. 6/7, Falter Verlag, Wien 2012

PETERSON, Thomas, *Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers. Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen*, in: SCHMIDT Matthias/ BESCHORNER, Thomas (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, sfwu Band 17, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2008
PIEPER, Annemarie, *Ethik und Moral. Eine Einführung in die praktische Philosophie*, Verlag C. H. Beck, München 1989

PIFF, Paul K./STANCATO, Daniel M./COTÈ, Stéphane/MENDOZA-DENTON, Rodolfo/KELTNER, Dacher, *Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior*, in: NISBETT, Richard E. (Hrsg.), *Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America*, online verfügbar auf www.pnas.org, PNAS, Washington 2012

POLAK, Regina (Hrsg.), *„Zukunft.Werte.Europa. Die Europäische Wertestudie 1990-2010: Österreich im Vergleich“*, Böhlau Verlag, Wien 2011

PORTER, Michael Eugene/KRAMER, Mark R., *The competitive advantage of Corporate Philanthropy*, in: Harvard Business Review Vol. 80/II, No 12, Harvard Business Publishing, Boston 2002

PRENGER, Christian, *Polstertüröffner*, in: profil extra vom Mai 2011, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

PRESSBERGER, Thomas, *„Für Künstler wird es nicht einfacher“ – Kunst- und Kultur-Sponsoring der Banken ist nach der Krise selektiver geworden*, in: Wirtschaftsblatt vom 25.05.2011, Wirtschaftsblattmedien GmbH, Wien 2011

PRINZING, Marlis, *Luxusgut Kulturjournalismus*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weissbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

PRÖLL, Daniela, *Bank Austria Kunstforum – Ein moderner Kulturdienstleister*, in: Lehrstuhl für Marketing der Universität Wien, Fallstudien aus der österreichischen Marketingpraxis, facultas Verlag, noch nicht veröffentlicht.

PRÖLL, Erwin, *Kultur gibt Impulse*, in: GLUDOVATZ, Thomas/MITTERER, Stefan (Red.), *Kultur braucht unternehmerisches Denken. Unternehmerisches Denken braucht Kultur*, Bericht 2010 der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft GmbH, St. Pölten 2011

R

RAINER, Christian, *Rechtsüberholer, Teil 2 – Was die rechten Kapitalismuskritiker nur beiläufig erwähnen*, Leitartikel im profil 35 vom 29.08.2011, NEWS-Verlag, Wien 2011

RAFTL, Matthias, *Bank Austria ist neuer Partner der Albertina*, OTS der Bank Austria Pressestelle vom 03.02.2011, online verfügbar unter: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110203_OTSO101/bank-austria-ist-neuer-partner-der-albertina, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2011

RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike, *Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung*, in: dies. (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

RECKWITZ, Andreas, *Die Kontingenzperspektive der „Kultur“*. Kulturbegriffe, Kulturtheorien und das kulturwissenschaftliche Forschungsprogramm, in: JAEGER, Friedrich/RÜSEN, Jörn (Hrsg.), *Handbuch der Kulturwissenschaften, Band III: Themen und Tendenzen*, J.B. Metzler Verlag, Stuttgart/ Weimar 2004

Red Bull Media House, www.redbullmediahouse.com

REIMON, Michel, *Postjournalismus – Das Buchkonzept*, auf: *dem michel reiman sein blog*, online verfügbar auf: <http://reimon.net/2011/11/27/postjournalismus-das-konzept/>, Eisenstadt 2011

REINMUTH, Marcus, *Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation. Von Geschäftsberichten und den Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Sprache*, Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf 2006

RICKENS, Christian, *Mehr Schein als Sein*, in: „manager magazin“, Heft 9/10, manager magazin Verlagsgesellschaft, Hamburg, Oktober 2010

RIEDMÜLLER, Florian, *Sponsoring im Rahmen des kooperativen Marketings*, in: BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL, Maria (Hrsg.) *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

RIEGER, Jacqueline, *Sponsoring als Instrument der Imagepolitik im Investitionsgüterbereich*, Dissertation an der Freien Universität Berlin, Berlin 1994

ROLKE, Lothar, *Vom Kennzahlen-Sammelsurium zum Communication Control Cockpit*, in: TRIMEDIAtoics, Ausgabe 7, Trimedia Communications, Frankfurt 2004

RONNEBERGER, Franz/RÜHL, Manfred, *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1992

ROTH, Peter, *Kultur-Sponsoring: zur Situation heute*, in: ders., *Kultursponsoring. Meinungen • Chancen und Probleme • Konzepte • Beispiele*, mi-verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989

ROTHAUER, Doris, *Die Kreativität und das Ende der Kunst*, in: dies., *Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch*, WUV Facultas Verlag, Wien 2005

ROTHAUER, Doris, *Imperativ in der Wirtschaft*, in: dies., *Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch*, WUV Facultas Verlag, Wien 2005

ROTHER, Christine, *Kultursponsoring und Image-Konstruktion, Analyse der rezeptionsspezifischen Faktoren des Kultursponsoring und Entwicklung eines kommunikationswissenschaftlichen Image-Approaches*, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2008

RÜHL, Manfred, *Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein?*, S. 55ff, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

RUSS-MOHL, Stephan, *Mitschuld an der Finanzkrise? – Amerikanische Experten beleuchten die Rolle des Wirtschaftsjournalismus*, NZZ online vom 18.10.2011, online verfügbar auf:
http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/medien/mitschuld_an_der_finanzkrise_1.13034830.html#artikelsenden, Zürich 2011

RUSS-MOHL, Stephan, *Spoonfeeding, Spinning, Whistleblowing. Beispiel USA. Wie sich die Machtbalance zwischen PR und Journalismus verschiebt*, in: ROLKE, Lothar/WOLFF, Volker (Hrsg.), *Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1999

S

SANDBERG, Berit, *Renditestreben im dritten Sektor*, in: HOELSCHER, Philipp/EBERMANN, Thomas/SCHLÜTER, Andreas (Hrsg.), *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*, Maecenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

SARRAZIN, Thilo, *Europa braucht den Euro nicht – Wie uns politisches Wunschenken in die Krise geführt hat*, Deutsche Verlags Anstalt, München 2012

SAXER, Ulrich, *Public Relations und Symbolpolitik*, in: ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hrsg.), *Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein?*, S. 181, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

SCHACHINGER, Helga, *Das Selbst, die Selbsterkenntnis und das Gefühl für den eigenen Wert*, 1. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2002

SCHAFFHAUSER-LINZATTI, Michaela-Maria, *Grundzüge des Rechnungswesens. Bilanzierung, Bilanzanalyse und Kostenrechnung*, 2. Auflage, facultas Verlag, Wien 2006

SCHALKOWSKI, Edmund, *Seine Empfindungen mit Gründen unterstützen. Ein anregendes Wort Lessings zur Kunstkritik*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

SCHARINGER, Ludwig, *Nachhaltige Perspektiven anstatt schnellem Abcaschen*, Gastkommentar im Format 49/11, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2011

SCHMIDPETER, René/PALZ, Doris, *Corporate Social Responsibility in Europa*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

SCHMIDT Sarah-Maria, *Kunst als Kommunikationsmedium und Imagerträger für Unternehmen*, Diplomica Verlag, Hamburg 2011

SCHMIDT, Siegfried J., *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel*, in: BEHMER, Markus/KROTZ, Friedrich/STÖBER, Rudolf/WINTER, Carsten (Hrsg.), *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel – Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung*, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003

SCHNAUDER, Andreas, *Europaparlament will Boni-Beschränkung*, der standard.at vom 13.05.2012, online verfügbar auf:
<http://derstandard.at/1336696703963/Deckelung-fuer-Banker-Europaparlament-will-Boni-Beschaenkungen>, Der Standard, Wien 2012

SCHÖNBORN, Gregor, *Corporate Citizenship und Wertemanagement im Unternehmen*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, S. 98ff, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

SCHUMANN, Harald, *Straflosigkeit ermöglicht die Kultur der Gier*, Tagesspiegel vom 06.07.2012, online verfügbar auf
<http://www.tagesspiegel.de/meinung/bankenskandale-strafllos-skrupellos/6845064.html>, Berlin 2012

SCHÜRPF, Thomas, *Philipp Hildebrand tritt zurück*, NZZ Online, Artikel vom 09.01.2012, online verfügbar unter:
http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/philipp_hildebrand_tritt_zurueck_1.14232949.html, NZZ AG, Zürich 2012

SCHULTZ, Friederike, *Moralische und moralisierende Kommunikation im Wandel: Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility*, in: RAUPP, Juliana/JAROLIMEK, Stefan/SCHULTZ, Friederike (Hrsg.), *Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage 2011, Wiesbaden 2011

SCHULTZ, Howard/GORDON, Joanne, „*Onward. Wie Starbucks erfolgreich ums Überleben kämpfte, ohne seine Seele zu verlieren*“, in deutscher Übersetzung von Arlies Ferber und Kirsten Arend-Wagener, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2011

SCHULZ, Stefan, *Wirtschaftskrise zerstört das Demokratieverständnis der Deutschen*, Spiegel Online vom 26.12.2009, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,669104,00.html>, Spiegel-Verlag, Hamburg 2010

SCHUNK, Sebastian, *Unternehmensverantwortung und Kennzahlen. Bewertung und Darstellung von Corporate Citizen-Maßnahmen*, Metropolis, Marburg 2009

SCHWAIGER, Manfred, *Bedeutung und Wirkung des Kunst- und Kultursponsorings*, in: BAGUSAT, Ariane/MARWITZ, Christian/VOGL Maria (Hrsg.), *Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

SCHWALBACH, Joachim/SCHWERK, Anja, *Corporate Governance und Corporate Citizenship*, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

SCHWARB, Thomas, *Ich verpfeife meine Firma...Einführung in das Phänomen Whistle-Blowing*, Discussion Paper 98-01, Fachhochschule Solothurn, 1998

SCHWEER, Martin K.W., *Vertrauen als Organisationsprinzip: Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens*, in: „Erwägen, Wissen, Ethik“, Jahrgang 14, Heft 2, Sonderdruck, Paderborn 2003

SCHWEINSBERG, Klaus, *Misskreditgarantien*, in: profil 51/52, NEWS-Verlag, Wien 2011

SERVATIUS, Hans-Gerd, *Nachhaltige Wertsteigerung mit immateriellem Vermögen*, in: HORVÁTH, Péter/MÖLLER, Klaus (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Vahlen Verlag, München 2004

SIMON, Fritz B., *Kultur der Kultur. Kommunikations- und systemtheoretische Überlegungen zur Pflege der kulturellen Umwelt des Unternehmens*, Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI, online verfügbar: http://www.kulturkreis.eu/images/stories/downloads/pb_csr_und_ccr/ccr_hintergruende/theorie-simon.pdf

SINOWATZ, Fred, *Kulturpolitik als Fortsetzung der Sozialpolitik*, in: STAININGER, Otto (Hrsg.), *Kulturlandschaft Österreich: Analysen und kritische Beiträge*, Europaverlag, Wien 1977

SÖNDERMANN, Michael, *Kulturwirtschaft. Das unentdeckte Kapital der Kommunen und Regionen*, in: Kommunalpolitik Nr. 32, herausgegeben von der Konrad Adenauer Stiftung e.V., St. Augustin 2006

SÖNDERMANN, Michael/BACKES, Christoph/ARNDT, Olaf/BRÜNINK, Daniel, *Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht*, Forschungsgutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2009

SPIEGEL, Bernt, *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell*, Band 6 der von Robert Heiß herausgegebenen Reihe Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen, Verlag Hans Huber, Bern/Stuttgart 1996

SPÖRL, Helmut/GRAMPE, Petra, *Krise und Krisenkommunikation: Systematische Betrachtung*, in: Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), *Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen*, Broschüre des Referats KM 1, Koordinierungszentrum Krisenmanagement, Media Consulta, Berlin 2008

SPRINGSTEEN, Bruce, *Jack af All Trades*), auf: ders., *Wrecking Ball*, Columbia/Sony Music, 2012, online verfügbar:
http://www.lyricsfreak.com/b/bruce+springsteen/jack+of+all+trades_20999724.html

SPUDICH, Helmut, *Reich & gut. Wie Bill Gates & Co. die Welt retten*, Ueberreuter, Wien 2012

STANGL, Werner, *Handlungsforschung*, Werner Stangls Arbeitsblätter, online verfügbar auf: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Handlungsforschung.shtml>, Institut für Pädagogik und Psychologie, Johannes Kepler Universität Linz, Linz 2000

STEFFEN, Horst, *Sponsoring-Controlling-Möglichkeiten der Erfolgskontrolle*, Diplomarbeit an der Hochschule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften, Grin Verlag, Norderstedt 2004

STEINER, Karin, *Nachhaltigkeitskommunikation in Österreich. Absichten und Adressaten von Corporate Responsibility Communications*, Diplomarbeit am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, Wien 2011

STEINER-KOGRINA, Anastasia/SCHWAIGER, Manfred, *Eine empirische Untersuchung der Wirkung des Kultursponsorings auf die Bindung von Bankkunden – 3. Zwischenbericht über ein Projekt des Arbeitskreises Kultursponsoring*, Working Paper, Ludwig Maximilians Universität, München 2003

STEININGER, Theresa, *Hausgemacht. Immer mehr Kulturinstitutionen setzen auf eigene Zeitschriften und nehmen selbst in die Hand, was herkömmliche Medien vernachlässigen*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

STEINMAURER, Thomas, *Medialer und gesellschaftlicher Wandel – Skizzen zu einem Modell*, in: BEHMER, Markus/KROTZ, Friedrich/STÖBER, Rudolf/Winter, Carsten (Hrsg.), *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel – Beiträge zu*

einer theoretischen und empirischen Herausforderung, 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2003

STEPAN, Paul, *Zwei ökonomische Argumente, warum man sich bei der Kultur nichts erspart und ein Plan B*, Beitrag auf dem Kultur Management Network vom 30.07.2011, online verfügbar auf:
http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni__1894/index.html,
Weimar 2011

STOI, Roman, *Management und Controlling von Intangibles auf Basis der immateriellen Wertetreiber des Unternehmens*, in: HORVÁTH, Péter/MÖLLER, Klaus (Hrsg.), *Intangibles in der Unternehmenssteuerung*, Vahlen Verlag, München 2004

STRACHWITZ, Rupert Graf, *Der zivilgesellschaftliche Mehrwert*, in: GROSCHE, Amanda/ GRÜNDINGER, Wolfgang/HOLEWA, Dennis/SCHREIER, Christian/ STRACHWITZ, Rupert Graf, *Der zivilgesellschaftliche Mehrwert – Beiträge unterschiedlicher Organisationen*, Opusculum Nr. 39 vom Dezember 2009, Maecenas Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 2009

SUCHANEK, Andreas/LIN-HI, Nick, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Vertrauen, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9314/vertrauen-v5.html>

SUCHANEK, Andreas, *Ökonomische Ethik*, J.C.B. Mohr (Uni-Taschenbuch 2195), Tübingen 2001

SUCHANEK, Andreas, *Corporate Responsibility in der Pharmazeutischen Industrie*, HHL Arbeitspapiere Nr. 76. Leipzig Graduate School of Management, Leipzig 2007

SVOBODA, Angelika, *Vom Mäzenatentum zur nachhaltigen Corporate Cultural Responsibility*, in: KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Vom Sponsoring zur Corporate Cultural Responsibility*, Edition Atelier, 1. Auflage, Wien 2010/2011

SYNCWORK AG (Hrsg.), *Modernes Museumsmanagement. Ergebnisse einer Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Syncwork AG/Universität Potsdam, Potsdam 2012

SZIGETVARI, András, *Lettlands Status als Musterschüler wankt*, auf: derstandard.at vom 12.12.2011, online verfügbar unter:
<http://mobil.derstandard.at/1323222762110>Der Standard, Wien 2011

T

TEAM live, Magazin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UniCredit Group in Österreich, Ausgabe 03/2009, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2009

THIEL, Erhard, *Die Geschichte des Förderns: Vom Trieb der Jäger und Sammler und der wunderbaren Wirkung des schlechten Gewissens*, in: ROTH, Peter (Hrsg.),

Kultursponsoring. Meinungen • Chancen und Probleme • Konzepte • Beispiele, mit-
verlag moderne industrie, Landsberg am Lech 1989

ThinkTank-PR, *Wie sich Banken Vertrauen durch Kommunikation zurückerobern können*, Faktenkontor vom 29.11.2011, online verfügbar: <http://www.thinktank-pr.de/news/wie-sich-banken-vertrauen-durch-kommunikation-zurueckerobert-koennen/>, Faktenkontor GmbH, Hamburg 2011

THOMAS, Alexander, *Vertrauen im interkulturellen Kontext aus Sicht der Psychologie*, Universität Regensburg, Institut für Experimentelle Psychologie, online verfügbar: http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Thomas/index_top.html, Regensburg 2005

TOWSE, Ruth, *Towards an economics of creativity*, in: Unterlage zur Tagung *Creative Industries A measure for urban development*, vom 20.03.2004, FOCUS Austrian Society for Cultural Economics and Policy Studies, Wien 2004

TREICHLER, Robert, *Der geheimnisvolle Mechanismus*, in: profil 27 vom 2.07.2012, Verlagsgruppe NEWS, Wien 2012

Trendbüro Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel B.G.W., *Das Vertrauen in die Medien polarisiert*, in: Otto GmbH & Co KG (Hg.), *Otto Group Trendstudie 2011, 3. Studie zum ethischen Konsum*, online verfügbar unter: <http://www.ottogroup.com/de/medien/meldungen/trendstudie-2011.php>, Hamburg 2011

TRISCHLER, Michel, *Meeting real needs with concrete solutions, Zwischenbericht zum 30.06.2012*, UniCredit Bank Austria AG, Wien 2012

TROSCHKE, Max von, *Unternehmen fördern Kunst. Grundlagen. Analyse. Anwendung*, VDM, Berlin 2005

TRÜMPER, Frank-Peter, Kultur, in: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2008

TÜRK, Annemarie, *These 18*, in: KulturKontakt Austria (Hg.), KKA Edition Band 1, *21 Thesen*, KulturKontakt Austria, Wien 2010

THURNHER, Armin, Europa, *Die Union des Vertrauens kann ein bisschen Misstrauen brauchen*, in: Falter 25/12 vom 20.06.2012, Falter Verlag, Wien 2012

U

ULRICH, Günter, *Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive*, Zitat nach LUHMANN, Niklas, *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt 1984, in: SCHMIDT Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hrsg.),

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, sfwu Band 17, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2008

UniCredit Group, Integrity Charter, online verfügbar auf:
www.bankaustria.at/informationpdfs/integrity-charter.pdf

UniCredit Group, Stakeholder & Service Intelligence, *Reputation Assesment, Deep Dive 2011, Annex for Austria*, UniCredit, internes Papier, Mailand 2012

UNCTAD (Hrsg.), *Creative Economy Report 2010*, United Nations, Genf 2010

UNCTAD, *Ten Key Messages*, in dies. (Hrsg.): *Creative Economy Report 2010*, United Nations, Genf 2010

W

WACHE, Thies/BRAMMER, Dirk, *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993

WAGNER, Andreas, *Unternehmensethik – Ein Thema auch für Banken?* in: SCHUSTER, Leo (Hrsg.), *Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1997

WAGNER, Uwe, *Unternehmerisches Kulturengagement am Beispiel der Musikförderung der Skoda Auto Deutschland GmbH*, Band 6 der von Steffen Höhne und Wolfgang Lück herausgegebenen Weimarer Studien zur Kulturpolitik und Kulturökonomie, Leipziger Universitätsverlag, Leipzig 2010

WALTER, Bernd Lorenz, *Logo – Und was noch?*, in: *Stiftung&Sponsoring* 3/2008, Stiftung&Sponsoring Verlag, Verl 2008

WALTER, Hans-Conrad/NIEUWEBOER, Eva (Hrsg.), *Jahrbuch Kulturmarken 2012*, Causales, Berlin 2011

WANG, Pinie, *Musik und Werbung – Einfluss von Werbung und Medien auf die Entwicklung der Musikindustrie in den USA*, Dissertation an der Universität Wien, Wien 2012

WATZLAWECK, Georg, *Der stille Putsch des politischen Kartells*, in: *Handelsblatt* vom 16.11.2011, Handelsblatt GmbH, Düsseldorf 2011

WATZLAWICK, Paul/BEAVIN, Janet H./JACKSON, Don D., *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, S. 50f, Verlag Hans Huber, Bern 1969

WEBER, Beat, *Einleitung*, in BEIGEWUM – Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (Hrsg.): *imagine economy. Neoliberale Metaphern im wirtschaftspolitischen Diskurs*, Band 7 der von Agnieszka Czejkowska

herausgegebenen Reihe ARTS & CULTURE & EDUCATION, Löckerverlag, Wien 2012

WEBER, Stefan, *Interpenetration von Journalismus, Werbung und PR. Überlegungen zu Theorie und Empirie der Entdifferenzierung von medialen Subsystemen*, in: medienimpulse, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Wien 2002

WEBER, Bernhard, „Ich bin kein Schönwetter-Banker“, Interview mit Willibald Cernko, Vorstandsvorsitzender der Bank Austria in: corporAID Nr. 34, Ausgaben Juli, August 2011, ICEP Wirtschafts und Entwicklung Gmbh, Wien 2011

WEBER, Lisa, *Added Value for Business and Society*, in: „KKA magazine“, Autumn 2010, S. 18, Kulturkontakt Austria, Wien 2010

WEBER, Max, *Soziologische Grundkategorien des Wirtschaftens*, in: ders., *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen 1976

WEINHOLD-STÜNZI, Heinz, *Sponsoring als Idee und als Instrument. Bemerkungen zu einem spezifischen Maßnahmenkomplex des indirekten Marketing*, in: „Thesis Zeitschrift zur Interaktion zwischen Theorie und Praxis in Marketing und Distribution, Publikationsorgan für Forschungsergebnisse, ihre Anwendung und ihre praktischen Aspekte sowie für Erkenntnisse aus der Praxis als Beiträge zu realistischen Problemlösungen“ Nr. 6/88, 5. Jahrgang, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Auditorium Verlag AG, St. Gallen 1988

WETZEL, Dietmar J./FLÜCK, Markus/HOFSTÄTTER, Lukas, *Konturen einer Branche im Umbruch: Das Bankenfeld in Deutschland, Österreich und der Schweiz*, in: HONEGGER, Claudia/NECKEL, Sighard/MAGNIN, Chantal (Hrsg.), *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*, edition suhrkamp, 1. Auflage, Berlin 2010

WEYERER, Godehard, *Das Wechselspiel von Kultur und Ökonomie*, Deutschlandfunk vom 27.09.2012, online zum Download verfügbar auf: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/studiozeit-ks/1877903/>

WHISTLEBLOWING AUSTRIA, Blogeintrag vom 01.08.2011, http://www.whistleblowing.at/Whistleblowing_Austria/Blog/Eintrage/2011/8/1_EU_Kommission_will_durch_Whistleblowing_das_Verhalten_von_8000_Banken_ändern.html

WHISTLEBLOWER NETZWERK e.v., Blog vom 21.07.2011, <http://www.whistleblower-net.de/blog/2011/07/21/urteil-des-egmr-whistleblowing-von-meinungsfreiheit-geschuetzt>

WIEGERLING, Klaus, *Grundbegriffe und Felder der angewandten Ethik*, in: SCHMIDT Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, sfwu Band 17, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2008

WIELAND, Joseph (Hrsg.), *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure*, Ethische Ökonomie Bd. 6, Physica-Verlag, Heidelberg 2001

WIELAND, Josef, *Corporate Citizenship-Management. Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen?*, in: WIELAND Josef/CONRADI Walter, *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, Metropolis-Verlag, Marburg 2002

WIELAND, Josef, *Corporate Cultural Responsibility und Wertemanagement*, im Menüpunkt *CCR im Diskurs*, online verfügbar auf www.kulturkreis.eu, Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft, Berlin

WIENS, Richard, „Sehe mit Sorge auf den Donnerstag“, Interview mit Willibald Cernko in den Salzburger Nachrichten vom 20.07.2011, Salzburger Nachrichten Verlagsgesellschaft, Salzburg 2011

WILLENBROK, Harald, *Oma Kasuppkes Rat ist der beste*, in: brand eins 02/12, brand eins Medien AG, Hamburg 2012

WIMMER, Michael, *Kultur und Demokratie*, StudienVerlag, Innsbruck/Wien/Bozen 2011

WISNIEWSKA, Iwona, *Kunststudent redefiniert Microsoft als Marke*, DerStandard.at vom 06.07.2012, online verfügbar unter: <http://derstandard.at/1341526733652/Projekt-Kunststudent-redefiniert-Microsoft-als-Marke>, Wien 2012

WITT, Martin, *Kunstsporing – Gestaltungsdimensionen, Wirkungsweisen und Wirkungsmessungen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2000

WITTGENSTEIN, Ludwig, *Philosophische Untersuchungen*, §43, in: ders., *Philosophical Investigations, The German Text With a Revised English Translation*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford 1953, 1958, 2001

WOLF-CSANÁDY, Elisabeth, *Kunstsporing und Kulturförderung durch Unternehmen in Deutschland und Österreich und ihr kulturpolitischer Kontext*, Peter Lang, Frankfurt 1994

WOLFF, Jens, *Die aktienrechtliche Zulässigkeit von Sponsoringaktivitäten. Eine Untersuchung anhand der Zuständigkeit und insbesondere der allgemeinen Berechtigung des Vorstands einer Aktiengesellschaft bei der Entscheidung über die Planung und Durchführung von Sponsoringaktivitäten*, Juristische Reihe TENE, Bd. 24, Berlin 2003

World Economic Forum, Global Confidence Index 2012

Z

ZERFASS, Ansgar, *Controlling und Kommunikationscontrolling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche*, in: PFANNENBERG, Jörg/ZERFASS, Ansgar (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis*, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main 2010

ZIMMERMANN, Kurt W., *Kultur in den Medien – ein überschätztes Programm für Minderheiten*, in: LAMPRECHT, Wolfgang (Hrsg.), *Weißbuch Kulturjournalismus*, Löcker Verlag, Wien 2012

ZINGGL, Wolfgang, *Parlamentarische Anfrage betreffend Wissenswertes zum Kunstsammler Batliner* vom 16.10.2007, online verfügbar unter: http://www.wolfgangzinggl.at/index.php?main_pressed=4&sub_pressed=78, Wien 2007

ZWANDER, Wolfgang, *Selbstbedienung im Unternehmerstaat*, Falter 36/11 vom 11.07.2011, Falter Verlag, Wien 2011

Über den Autor

Wolfgang Lamprecht, geb. 30. April 1964, ist österreichischer Kulturpromotor und Autor, er lebt in Wien.

Ausbildung

Lamprecht begann nach Absolvierung der Pflichtschulzeit im Theaterrestaurant Casino Linz eine Ausbildung als Koch. Nach Beendigung der Lehrzeit holte er die Matura am Bundesgymnasium für Berufstätige in Linz nach (Matura 1986). Danach Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Theater- und Musikwissenschaft an der Universität Wien, Instrumentalbildung am Brucknerkonservatorium Linz, der Musikhochschule Wien und am Vienna Art Institute. Stipendien des Friedrich Austerlitz-Institutes ermöglichten ihm Praktika bei in- und ausländischen Medienunternehmen.

Tätigkeit

Parallel zu seinem Studium begann Lamprecht 1986 ein Volontariat bei der österreichischen Tageszeitung „AZ/Tagblatt“. Nach Einstellung der Zeitung arbeitete Lamprecht als freier Journalist u.a. für „FAZ“, „NEWS“, „Die Presse“, „Der Standard“, „Falter“ oder „SN“. Zwischen 1993 und 1996 arbeitete Lamprecht für die PR-Agentur Scholdan & Company, 1997 übernahm er die Geschäftsführung des Info-Terminal-Unternehmens European Communication Systems. Seit 1999 konzentriert sich Lamprecht, der u.a. 1997 für sein unternehmerisches Kulturengagement mit dem Kultursponsoringpreis „Maecenas“ ausgezeichnet worden war, ausschließlich auf den Kulturbereich. Lamprecht ist seit 2002 im Rahmen seiner PR-Agentur leisure group als Berater der UniCredit Bank Austria AG im Bereich Kultursponsoring tätig und Head of Corporate Communications des Bank Austria Kunstforums. Wissenschaftlich arbeitet Lamprecht an der Schnittstelle zwischen Kunst und Kommunikation. Er beschäftigt sich sowohl mit Kommunikation über Kunst und Kultur als auch mit Kunst als Kommunikationsform. Lamprecht ist überdies Mitglied des Vereins zur Förderung und Erforschung medialer Geschichtsvermittlung.

Publikationen (Auswahl)

Wittmann. Das Buch, Christian Brandstätter Verlag, München-Frankfurt-Wien 1995

Eine Chronologie vieler Irrtümer, in: *Jazz, neue Musik und Medien*, Schriftenreihe Zentrum Zeitgenössische Musik, Band 2, Salzburg, 1996

Krook-kraak: Tönende Manifeste. Über die Musik und die Geräuschkunst im Futurismus, in: BENESCH, Evelyn/BRUGGER, Ingried (Hrsg.), *Futurisms, Radikale Avantgarde*, Mazzotta, Mailand 2003

Dekalog des Schweigens, in: *dieKlasse magazin #2:honeyopts*, magazin des studienbereichs fotografie der hochschule für gestaltung und kunst zürich, Zürich 2004

Von Attersee bis Zawinul: 21 Jahre Interart und Fluxus – 21 Jahre Wiener Kunstkanzlei, Echo Verlag, Wien 2005

Wien. Stadt der Museen, Metroverlag, Wien 2009

Jazzkritik in Österreich. Chronik, Dokumente, Stellungnahmen Ein Beitrag zur Cultural Studies, Löcker Verlag, Wien 2009

Weißbuch Kulturjournalismus, Löcker Verlag, Wien 2012

Die Hot-Koffer der Schlurfs: Die Wiener Jazzszene als subkulturelles Symbol für österreichische Wutbürger der Zwischenkriegszeit, in: PASCALE, Cohen (Hrsg.), *Jazz, Macht und Subversion in Frankreich, Deutschland, Österreich und Russland, Zusammenfassung der internationalen Fachtagung vom 11./12. Juni an der Universität Paris Ouest Nanterre la Défense*, Peter Lang Verlag, Bern/Frankfurt 2013